想法

突破成长的烦恼

No. 1

7-ELEVEN 创始人的95条建议

朝令暮改の発想——仕事の壁を突破する95の直言

[日] 铃木敏文 著　尹燕燕 译

让无数年轻白领突破发展瓶颈
让无数创业者突破事业的天花板
一本让员工变得更聪明的书
一本让年青一代懂得人生经营的书

東方出版社

突破成长的烦恼

想法 No. 1

7-ELEVEN 创始人的95条建议

好运气只会眷顾勇于挑战、努力奋斗的人



ISBN 978-7-5060-3711-2

上架建议 管理励志

定价：26.00元



突破成长的烦恼

朝令暮改の発想——仕事の壁を突破する95の直言

[日] 铃木敏文 著 尹燕燕 译

東方出版社

图书在版编目（CIP）数据

想法．1/（日）铃木敏文 著；尹燕燕 译．—北京：东方出版社，2009
ISBN 978-7-5060-3711-2

Ⅰ．想…　Ⅱ．①铃…②尹…　Ⅲ．企业管理　Ⅳ．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第216866号

想法 1

作　　者：[日] 铃木敏文
译　　者：尹燕燕
责任编辑：姬　利　杨英瑜
出　　版：东方出版社
发　　行：东方出版社　东方音像电子出版社
地　　址：北京市东城区朝阳门内大街166号
邮政编码：100706
印　　刷：北京智力达印刷有限公司
版　　次：2010年1月第1版
印　　次：2010年1月第1次印刷
开　　本：787毫米×1092毫米　1/32
印　　张：6.125
字　　数：79千字
书　　号：ISBN 978-7-5060-3711-2
定　　价：26.00元
发行电话：（010）65257256　65245857　65276861
团购电话：（010）65230553

序

将逆境转变为机遇

如果将事业比喻成打高尔夫球的话，现在这个时代对于卖方来说，正一个劲儿地刮着逆风。因为现在已不再是生产出商品、摆在架子上就能卖得出去的卖方市场，而是产品过剩、不容易卖出去的买方市场了。

如果打高尔夫的时候，风向突变，刮起了很大的逆风，估计大部分人都会觉得不走运吧。但是，逆风就真的是不走运吗？

顺风的时候，只要用球杆撞上球，球就能不怎么偏移而乘风势飞得很远。所以，此时如果比赛双方的实力相当，在成绩上就拉不开距离。

但是，逆风时，如果不能正好用杆头的中心击到球，

球就会偏离目标方向，从结果就能直接反映出实力来。如果平日里认真练习，掌握了正确的姿势和锻炼技术，逆风时就能表现出平日里努力练习的成果，水平上也会远远超出一般人。

其实在工作中也需要做到这一点——要将逆风转变为机遇。

我大学毕业后进入社会是在昭和三十年代初期（20 世纪 50 年代中期），当时日本正处在发展期，整个社会都刮着顺风。虽然当时觉得工作很辛苦，可是现在回头去看，会发现其实并没有多难的工作，都算是轻松的。在能够直接运用过去经验的年代，只要按照范例去工作，就能有所成就。

其后日本的经济持续发展。今天继续着昨天，明天又会是今天的继续。在那种一成不变的时代，虽然赚钱有多有少，但是谁也不会有太大的失败，都能轻松地工作。正因为这样，即使是企业的中期计划，也能像国家的经济预测那样，算出增长率，只要用尺子画线，就能得出目标值，基本上也都和最终结果一致。

模仿过去的经验，模仿范例——只要模仿，就能适应环境。

那样的时代里要求的能力是记忆力。记忆力出色的人，通过文献、资料等掌握过去成功经验之结晶，模仿着去做，基本上就能成功。在学校里记忆力好的人能取得好成绩，

企业也是优先采用成绩优秀者，只要让他们在主要业务上积累些经验，就能担任要职。

但是现在，模仿过去经验的时代已经彻底结束了。环境激变，市场整体缩小，在逆风中，工作也变得前所未有的困难。

例如，说起朝令夕改，在过去被认为是负面的、消极的。向着一定方向发展时，要是改口食言、朝令夕改的话，就会被非议为没有判断力和决断力。

而现在，即使说过一次的事，如果由于环境变化，不再适用的话，也得立即制定新方针，否则便会被变化淘汰。能够毫不犹豫地做到朝令夕改，已经成为出色的领导所需具备的条件之一。现在已经进入了变化异常激烈的时代，以至于朝令夕改这个词的意思也完全转变了。

不模仿过去的经验，怎样才能挑战新事物呢？创新，创新的人里面总有几个人能取得成功。只有在逆风中也能凭借不断努力积蓄的实力，用杆头中心击中球，并且击向目标的人，才能取得好成绩，获得胜利。

过去的经验不再实用之后，对于刚刚步入社会的人也好，经验丰富的行家也好，就没什么区别了，对所有人来说，工作方法都不再简单。不管是有一两年经验还是有几十年经验都一样，只要模仿过去的经验，就会跟不上变化。

如何才能创新，取得成功呢？决定成败的是把握变化的准确性的高低及有无应对变化的能力。目前的世界，已

经表现出变化的征兆，可以预见的未来已经存在了。少子高龄化就是其中的一个典型。产品越发过剩，消费饱和的趋势已经很明显了。

面对这样可预见的未来，对以各种形式表现出来的变化，你能发觉多少呢？机会就从中而来。

2007 年 4 月，我为日本经济报的连载专栏“我的履历书”撰稿一个月，得以回顾了我步入社会后 50 余年的职业生涯。

我认为人有两种生活方式：一种是设定中长期目标，再从设定时间倒算，考虑各个阶段应该做的事，并逐步落实的计划性生活方式；另一种是逐一面对出现在眼前的难题，认真投入工作，分阶段逐步积累的生活方式。

选择哪一种生活方式因人而异，但是我自己的人生明显是在每一天的生活中，不断抓住眼前浮现的机遇并实现的过程。如果错失了那些机遇，就不会有 7 - Eleven 便利店，也不会有店内卖的便当、饭团，7 银行的 ATM（自动取款机）。

只是，那些机遇大部分都没有得到周围人的认可，甚至每次都会遭到强烈的反对。那些反对者们为什么没有发现这些机遇呢？那是因为他们以过去的经验为判断依据，没有看出变化来。

能不能抓住机会，不是取决于才能，而是取决于与对事物的看法和工作方式。对世人的话不能盲信，要有问题

意识，想想“为什么会这样”，要有经常发问并深入思考的习惯。这样对平日里发生的每件事，都会形成自己相应的理解。

现在已经从记忆力时代转入理解力时代。在经济高速成长期，能记住多少过去的成功经验是关键，记忆力出色的人就能够成功。但是现在，对于过去的成功经验，要考虑为什么能成功，现在是不是还通用，如果不通用的话，应该怎么做……要有不断深入追究的问题意识和理解力。在这样深入探求的过程中，过去的经验被否定，对新事物的挑战在形成。

我们平日里会遇到各种课题、问题，这些问题要用怎样的工作方式才能得到解决呢？这促使我第一次下决心总结一下自己在50余年工作生活中各个阶段的一些感想，因为现在正处在逆风中，最近不时地看到很多人将暂时的不顺利归因于恶劣条件的影响。

其实逆风的时候，才能清楚地表现出工作方式的差别。在您重新审视自己的工作方式时，如果本书能够有一些帮助，那真是不胜荣幸。

铃木敏文

目录

第六章　如何在工作中灵活运用“信息、资金、时间”　109

第一章

你真的是在工作吗

建议1 比起“高智商”，工作方式更为重要

历史悠久的知名企业，通常都具备了丰富的企业经营三要素——人、物、资金，在这种情况下，应该不会出现经营不顺利的问题。但为什么越是有历史的企业，越有可能出现经营不顺利的状况呢？我甚至看到过企业从备齐了人、物、资金这三要素的那一刻起，就开始衰退的情况。

人、物、资金，这三个本来都是经营的要素，但是一旦三者齐备，很多企业的注意力就转向内部，不再关注市

场上的变化，等意识到这一点时，就已经落后了。

而同时，一些无名的小企业在夹缝中求生存，迅速强大，不断成长起来。它们没有资金，没有固定资产，提供的商品也有限，有的只是人才。

7-Eleven 在 1973 年是作为现在所说的企业内部风险投资而创建的，当初也是既没有资金，又没有固定资产，通过报纸广告招来的员工们在零售行业也几乎都是外行。正因为如此，为了将不可能变为可能，我们绞尽脑汁，不断地挑战。

30 多年过去了，和当时相比，现在是人、物、资金三要素齐备，但是对员工的要求还是一点儿都没变：要有危机感和紧张感，勇于挑战困难。因为哪怕有一瞬间懈怠，稍有傲慢之心，觉得“只要做这些就可以了吧”，就会陷入因循守旧的误区并开始衰退。

如果用所谓的智商来衡量的话，大概不管哪个企业都有很多优秀人才吧。但是，比起高智商，更重要的是个人的工作态度、想法以及这个人处理工作的方式。

如果说把握好方向，是领导者的职责。那么，在这本书里我的职责就是，作为一个在商界多少有些见识的人，郑重向读者提出下面这个问题：

你真的在“工作”吗？

读者会怎么回答这个问题呢？大部分人脑子里会闪现出责任回避问题，那就让我们先审视它吧。

建议2　人们总想编造借口来推卸责任，解脱自己

出现对自己不利的问题时，人们一般都爱想“都怪……”其实真正的原因还是在于自身，要想解决的话，应该从根本上改变工作方法。可是很多人迟迟不想做出改变，因此导致同样的事反复发生。这种现象随处可见。

为什么人看不到存在于自身的根本原因，要抱怨“都怪……”将问题的矛头转向外界呢？

因为人原本就有不去探究对自己不利的因素，并编造理由掩盖自己缺点的毛病。

事业、生意等陷入困境时也是这样，本来是现在的工作方法有问题，但还是想“不顺利都是怪……”试图将当下困境的原因归结于其他方面。我在创建7-Eleven便利店时，当时商业街的小商店也都陷入了困境，人们认为“小商店的衰落都是因为大型超市进入市场”，归罪于大型超市的出现。

当时，我作为综合超市——伊藤洋华堂的员工，承担了一部分店铺开发的工作。如果小型商店经营不良的原因真的是由于综合超市的出现，那么我也不会想要经营便利店这种典型的小型商店的。

小型商店的衰落真的是由于大型超市的出现吗？我觉得未必。

日本在战后的很长一段时间里都持续了物品供应不足的状况。在消费欲非常旺盛，只要生产出产品，摆在货架上就能卖得出去的卖方市场阶段，小型商店也繁荣一时。

到了20世纪70年代，日本开始从物品不足时代过渡到物品过剩时代，过去小型商店那种只要把商品摆在货架上，就能卖出去的工作方式已经无法应对顾客需求的变化。

但是，对于很多经营者来说，比起改变工作方式，将衰落的原因归结于大型超市，更容易理解和接受。

建议3　从推卸责任的时候起，一切就都结束了

20世纪90年代泡沫经济崩溃，在经济长期不景气的时候，很多人都认为"现在消费力下降是由于经济的不景气。"但是，现实又是怎样呢？虽然不景气，我每天接触到的很多消费者还是会花钱买下他们认为有新价值的东西。

其实产品卖不出去，责任完全在于提供不了可发掘消费者潜在需求的新商品、新服务。尽管这样，有人还是怪罪不景气的经济来为自己开脱。

对此，我反复强调"卖不出去是由于不景气的话，那经济复苏之后，用现在的这种工作方式就能卖得出去吗"？

结果，即使经济复苏，将业绩不好归结于"不景气"的那些人，仍然在因为卖不出去产品而发愁。

也有人说这是因为“现在是产品过剩的时代”。但真是这样吗？不管产品过剩到什么程度，人也绝不会什么都不需要的。人的欲望是无止境的，因此资本主义社会才得以成立。只能说将卖不出去归因于“产品过剩”，也是在为自己提供不了满足消费者欲望的商品而推卸责任。

此外，最近经常听到将业绩不好的原因归结为“由于以手机为首的通信、旅行、教育、娱乐等新兴服务的支出增加，所以其他商品的支出减少”。这也是在将产品卖不出去的原因归结于“手机”，逃避生产不出新产品的责任。

一旦将不顺利、不能如愿的原因转嫁外界，怪罪××，就再也不会有任何进步。

上述情况的存在，主要还是看一个人对自己的工作是否轻易妥协、放弃。业绩上不去是由于消费水平没有如愿恢复，没办法；负责区域里出现了竞争对手，没办法；竞争激化了，没办法；形势不好，无能为力……一旦怪罪于其他因素而放弃，一切就都完了。

建议4　不挑战的人在工作上也没有干劲

为什么工作不顺利？为什么总觉得自己一直在努力，能力也应该不比别人差，但工作上却没有如愿取得成果？有这些苦恼的人，到底投入了多少，他挑战了吗？

自己的业绩总也没有提高，所以也觉得工作没劲，满

口牢骚、怨言，说不想在这个企业待下去的人，肯定都没有主动地投入到工作中去。

如果挑战新事物，当然会有失败的风险，很多人大概会有恐惧心理，担心“如果失败了怎么办”。坦率地说，如果害怕失败，就不用去挑战了，但是那样的话，就只会退步不再有成长。我一直将挑战视为理所当然的事情而工作到现在，所以才有了今天的成就。

到底真正意义上的工作是什么样的呢？那就是自己发现问题，给出答案并解决问题。做到了这些，才能称得上是真正意义上的工作。

以前，在经济高速增长时期，消费力旺盛，一件东西昨天卖不出去，今天也能卖出去；今天卖不出去，明天也能卖出去，因此，所有人给出的都会是同样的答案。借着这个答案，只要和大家做一样的事情，总会有成果。

但现在是消费饱和的时代，顾客需求的变化日益激烈，昨天的顾客和明天的顾客需求是不一样的。昨天正确的答案，到了明天未必还正确。因此，必须主动挑战新事物，自己找到答案。

我们应该转变思维，在变化激烈的时代，持续过去的做法反而风险更大，要知挑战新事物才能规避风险。

现在，只要不挑战，就不会成功，不想挑战的人在工作上也没有干劲。

建议5　说"做不到"之前，先想想"做不到的理由"是否成立

嘴上说着要挑战，可是却在起点处就止步不前，又返回来的大有人在。这些人在开始之前，先找出各种制约条件，列出几条做不到的理由，并得出"经研究认为不可行"、"非常困难"之类的结论。

其中还有人误认为，能从细节处发现制约条件是优秀能力的证明。但是，像这样总是去想制约条件的人，是挑战不了新事物的。

举一个以前7-Eleven开发"红小豆饭团"的例子。红小豆饭是日本人都爱吃的东西。开发小组收集了数十家专卖店铺和各地名店的红小豆饭，经过试吃，研究了味道及特征后进行了试制。

在7-Eleven，饭团子、便当、熟菜类的新产品，如果每天中午在本部由全体员工进行试吃时不能通过，就不能上架发售。我在试吃时，发觉不是红小豆饭本来的味道，就问开发负责人，这个饭团是怎么做出来的。

负责人回答说"和白米饭一样，是用锅煮的"。红小豆饭本来是必须要用蒸笼蒸的，但是开发小组却是用便当工厂里煮饭用的锅煮的。因此，改变了水的用量、火候、煮法等各种条件，即使试制了多次，也只是重复着错误的

结果，不能做出像专卖店那样“黏、有嚼头、松软的红小豆饭”。

“为什么不蒸呢?”我这样一问，那个负责人回答：“因为7-Eleven专用的便当工厂里没有蒸的设备，所以实现不了。”

但是，没有设备真的能成为“做不到的理由”吗？当然，如果采用蒸笼蒸制的方法，全国各地的米饭工厂就必须增加红小豆饭专用生产线，这需要相当大的投资，但是想用现有的煮饭设备凑合，说到底只不过是站在卖方立场的想法。

即使是在便利店买的，顾客应该也希望能够吃到红小豆饭本来的味道。如果真的想满足顾客需求，做出顾客满意的红小豆饭，就不该产生和白米饭用同样的锅煮的想法。

我命令他们改变制作方法，“红小豆饭应该用蒸笼蒸”。

开发小组对糯米的种类、淘洗方法、浸泡时间、小豆的选择、煮法等等所有的要素都重新研究，克服了好几个难关。最终制作的红小豆饭团一上架就成为热卖商品，一直到现在仍然保持着人气商品的地位。

没有蒸笼是个制约条件，在这个条件下做不出让顾客满意的商品，就要去排除障碍，这就是主动迈出第一步去挑战。如果最终做出让顾客满意的商品，就能带来巨大的成功，成本问题也会随之解决，因而这样的思维才是关键。

在作为做不到的理由列举出来之前，要再认真考虑一

下，那真的能够成为你做不到的理由吗？

无论站在卖方的立场付出多少努力，如果不被顾客认可，就不会有成果。绝对不能忘记“努力做”和“做正确的事”的意义完全不同。

建议6　没有“现成的方法”，就自己去想

挑战新事物时，有时可能并没有可借鉴的方法。特别是要挑战没人做过的事情时，最好是先不要顾虑需要什么必要条件。

我在创建日本第一家真正的便利店——7-Eleven时也是只能自己一点点摸索可实现的方法。那真是逐一突破眼前的障碍，不断挑战的过程。

其中最典型的例子就是实现从批发商那里小宗进货。1974年东京江东区丰洲的第一家店开业时，当时罐头是以每次24～48个为最小进货单位的，所有商品都必须一次性大批量进货。库存不清空，就无法再次进货。因此，卖得不好的商品大量剩下来，卖得好的商品却总是缺货。

这样一来，营业额和利润都上不去，因此无论如何都得想办法实现小批量进货。小批量进货和当时的物流常识是完全相悖的。

但是，如果不对既有的常识做出改变，7-Eleven连锁店事业就无法发展起来。奔波于迟迟不同意的各家批发商之

间，不放弃、不灰心地反复说服，最终一点点实现了小批量进货。

20世纪90年代后半期，计划在7-Eleven便利店设置ATM，设立7-Eleven自己的银行时也是一样。当时的ATM一台要1 800万日元以上，非常昂贵，在这样的高成本下是赚不了钱的。

在这种情况下，我们和制造商、系统开发企业等共同组成了项目小组，从开发之初开始，包括运营方面在内，彻底追求低成本。例如通信方式，过去必须有四条线路——各项交易的电脑处理、系统监视、警备和电话，通过重新研究，我们将四条线路精简到了一条。通过这些打破当时金融业界常识的创新，最终大幅度降低成本，缩减到了每台200万日元。

如果没有实现目标的方法，就自己想办法去创造。如果不具备必要条件，就去改变条件本身。这才是真正的挑战。

建议7　“模仿”还是不“模仿”，怎样做更轻松

和挑战相对立的是模仿。挑战和模仿，到底哪个更轻松呢？

在零售业界，“侦查”同行其他店铺的事很普遍，但

是我以前曾禁止员工这样做。人都有观察他人，学习其优点的心理，这就是模仿，但模仿不会给你带来任何进步。

在消费欲旺盛，物品不足的年代，正如日本谚语所说，柳树下有好几条泥鳅，要是有谁在那里抓到了泥鳅的话，自己大概也能在同样的地方抓到。而现在是柳树下只有一条泥鳅或者没有的时代，你必须自己去寻找有泥鳅的地方。

这就要求自我差别化。社会越富裕，就越不能模仿，越要求有自我差别。但只是嘴上说“不许模仿”，是无法让员工真正体会到的。人本来就容易在不知不觉中模仿他人。因此，我采用了严厉的措辞，让大家彻底明白了现在已经不再是模仿的时代。

乍一看，和挑战比起来，模仿好像更轻松似的。但是果真如此吗？看到其他企业向右走，就向右走，其他企业向左走，又跟着向左走。只要模仿了一次，就会不断留意其他企业的动向，自己前进的方向就会受到制约，无法做到创新，不久便会被卷入单纯的价格战中。

但是，在经营中不模仿他人的话，就要求经常挑战新事物，很多时候，这种挑战是伴随着困难的。但是，和模仿不同的是挑战能从更宽广的角度，以自由的思维，从诸多方面考虑。这样来看的话，挑战反而更加轻松，所以有必要转换一下思维了。

产品过剩的时候，怎样才能让“不需要同样产品”的顾客掏钱购买呢？差别化很关键。在要求自我差别化的时

代，只要是在模仿，就不会成功。模仿的东西绝对超越不了真货，既不能领先，也不会成为第一位。如果在别处看到好东西，应该想想如何凭借自己的主意和创意超越那样东西。

建议8　从开始凑合、敷衍的那一刻起，一切就停滞不前了

遇到问题时，如果看上去很难解决的样子，就很容易凑合、敷衍过去，就此放弃。有时即使知道真正的原因在哪里，为了避免和对方起冲突，也会敷衍了事。我们随处可以看到这种凑合、敷衍式的放弃现象。

但是从开始凑合、敷衍的那一刻起，一切就止步不前了。我在经营方面一直都是坚决杜绝这种轻易的放弃和凑合的心态。

例如在7-Eleven销售的便当和熟菜类食品，都是从汤汁中使用的木鱼（木鱼花由鲣鱼加工而成，用前用刨子将鱼肉刨成刨花，所以叫木鱼花。在日本神社或宫殿的屋脊上装饰的圆木，其形状似木鱼，故也将鲣鱼称木鱼——编者注）起，就和供应商一起努力追求高品质，让客户满意，甚至让专业人士都吃惊“便利店竟然能做到如此出色”。在食品的安全安心方面我们也严格要求，不仅在自己专用的便当工厂里不用防腐剂、合成色料等，还要求调

料、原材料的厂家为7-Eleven专门生产不含防腐剂的产品。我们没有丝毫“因为是便利店销售的食物，所以差不多就行了”之类的妥协。我不断地告诫员工，正因为是便利店里销售的食物，所以必须比在家里吃的东西更加安全更让人放心。

如果觉得差不多就行而妥协的话，7-Eleven就不会发展成现在这样，在这么多地方扎下根来，成为人们日常生活中不可或缺的基础设施。

在7-Eleven有一种叫做OFC（Operation Oield Counselor，店铺经营顾问）的职务，他们每人负责7～8家店铺，掌握最新的情报、知识等，在经营方面为店铺提出建议。在全国大约有1 600名OFC（截至2007年12月）。他们提出的建议如果敷衍了事、流于形式的话，那店铺经营就会陷入公式化中。

很多加盟店的店长都比OFC年长。如果想着“这么说的话，店长会不会尴尬、不高兴呢”，害怕引起摩擦的话，就会在不知不觉中妥协起来。这样做，虽然可以避免和店长之间的冲突，但店铺经营不久便会进入低迷状态。

敷衍、但求平安无事等消极心理，会让你得到一时的轻松。但如此反复，长期积累下去的话，总有一天问题会显露出来，无法挽回。到时，再想补救就来不及了，组织已经开始陷于崩溃状态。

要养成平日里不凑合、不敷衍的习惯，即使困难，也

不能有丝毫疏忽。保持不妥协的姿态，总有一天会开花结果，给你带来巨大成功。

建议9　只要做“老好人”，就无法挑战

发生问题后，之所以想凑合、敷衍过去，有一个重要的原因就是想避开周围人的反对，做老好人的心理在作祟。

我从没有过要在组织中做老好人的想法。对方是客户也好，上司也好，朋友也好，只要是工作上的问题，就要据理力争、坚持到底。是自己的错误，就老实承认；如果坚信自己是正确的，就绝不放弃，坚持到底。

在组织中，看起来好像做个“老好人”更轻松一些，事实果真如此吗？为了做老好人，对谁都得笑脸相迎，其结果可能会将自己置于艰难的境地。

我进入洋华堂后不久，就担任了制做广告招贴、装饰特卖会场等促销的工作。在我之前负责这一工作的已经有7个人辞职了。据说是由于促销工作人员受不了来自负责进货的商品部和负责销售的店铺两方面的压力。我觉得那是因为他们两方面都想讨好的缘故。只要是行不通的事，不管是对哪一方面我都严厉拒绝。渐渐的，不管是商品部还是店铺方面都没有什么意见了。

另外，作为管理者更是绝对不能只做个“老好人”。“老好人”对上对下都和颜悦色，因此迟迟决断不了，自

己也承担不了责任。此外，上司要是凑合、敷衍的话，下属们也会没了干劲，整个组织就会陷入崩溃状态。

为了不变成“老好人”，自己要有相应的判断力，认为对的就要坚持到底。周围有人反对的话，不管对方是谁，都不能轻易放弃，要有勇气坚持自己的主张，并且反复说服对方。

在经济持续高速增长的时代，做“老好人”只要没有大的失败、平安无事，在组织中就能升职。但是，现今还保留着这种机制的企业只会被社会发展的洪流淹没。

建议10 不能做只会纸上谈兵的“评论家”，要做“实干家”

和“老好人”一样，在组织中绝对不能做“评论家”。

发生了问题，“评论家”只会在嘴上评论，不会对结果负任何责任。当然，在整个社会范围内，评论家们在各个领域中发挥着一定的作用，但是在像企业这种必须得出明确结果的组织中，是不需要内部评论家的。

但是，最近在企业里好像也经常见到“评论家”。他们说起企业的战略、组织的方针来口若悬河。但是说起对这些战略、方针的落实来又是另外一回事，没有任何实际行动。业绩低迷时，就像个评论家似的评论起企业战略、方针等存在的问题。一旦这种评论家型的人活跃起来，并

引人注目了，就是一种危险的信号。

我们应该以采取实际行动，一定要看到数据性结果的“实干家”为目标。只要做一个“实干家”，并坚持到底，努力工作，就能通过实践获得真理，明确自己该做的事情。

例如，关于如何捕捉市场需求。评论家型的人很容易盲信社会上评论家们的言论，所以要是有一个名人在电视、报纸上说“现在日本的消费呈现多样化趋势”等，他们就会立即做出回应，表示“自己也必须应对多样化”等，可是最终却落实不了。

而实干家则观察现实中顾客的反应，作为评判什么时候买什么东西，为什么进货时采购这一商品，及目标消费者等信息的标准，并努力得出结论。熟悉了实际业务的话，反而会因为了解顾客的需求，而经常在商品方面动脑筋，找到顾客需求的商品非常重要，这就必须采取主动挑战的姿态（关于“多样化论”的真伪在后文会有涉及）。

还有一个问题就是评论家型的人总是发现不了自己是这一类型的。因此要时常扪心自问，自己除了评论之外，有没有采取实际行动。自己注意不到的话，不管做什么都无法实现。

自己觉得努力去做了，可还是没有如愿看到成果的话，就要深究一下问题出在什么地方，这样就会意识到必须从根本上改变工作方法。总之，能在多大程度上以当事人的意识投入工作是非常重要的。

要是在什么地方流于旁观者意识的话，一切就半途而废了。不只不要在工作上妥协，对自己也一样，一旦注意到自己轻易妥协了，就一定要改变。

再问一次，你真的是在工作吗？如果自己没有充实感的话，现在就应该改变工作方式。



第二章

揭穿“常识的谬误”，抓住“工作的本质”

建议11　要重新审视一下所谓的“常识”

要想从根本上改变目前的工作方式，首先必须要摒弃平时被认定是常识的一些固有观念。

当今社会瞬息万变，要是重新认真地考虑一下那些所谓的“常识”，就会发现它们其实不一定正确，“事实”其实另有所在。

例如，很多企业提倡“顾客至上主义”、“顾客满足度”等等，要求员工在工作中不管什么事都要“为顾客”考虑。但是，在领导着日客流量达到2 700万人的大型流

通集团的我看来，越是为了顾客考虑，反而会离顾客的实际心理越远。

重要的不应该是“为顾客”考虑，而是站在“顾客的立场”上考虑。乍看起来好像没什么分别，但是在这一章里我要告诉你们，两者的含义其实大相径庭。

或许，新员工一进企业，就会从上司那里听到“快点适应企业”、“积累经验，争取尽快熟悉业务流程”之类的话。在过去那种变化不多，一个热门商品能持续畅销一两年的时代里，积累经验非常重要。因此，企业要求员工短时间内快速适应，成为经验丰富的内行。

但是，现在我担心一旦适应了企业，员工就慢慢开始看不出来顾客真正的需求了。

要是看穿世上那些常识中的错误，就能抓住工作的本质。这需要什么样的观点和想法呢？下面我们依次来看一下。

建议12　应该追求的不是“相对竞争”，而是“绝对价值”

大概很多人都认为，在竞争社会里，企业的宗旨就是不断在竞争中获胜。到底这么想对不对呢？

例如，将自己的企业和其他企业做比较，如果自己的商品90分，对手的80分左右，就认为自己的企业胜了一筹。但这只是卖方一厢情愿的想法，让顾客来评价的话，

或许两家并没有什么差别，都是70分左右。而且，顾客的评价是随着需求的变化而时刻变化的，虽然现在是70分，但是明天还有更低的可能性。

即使在竞争中超过对手，如果满足不了顾客，也只不过是一种自我满足。认定自己强过竞争对手的想法，会有骄纵自己的危险。相反，认为自己不如对手的，会为缩短差距奋力追赶，容易陷入模仿式的经营中。这两种情况都会导致顾客的流失。

在这个竞争社会里，我们应该以什么为目标呢？我们提供给顾客的商品、服务，有其相对价值和绝对价值。相对价值是指比竞争企业更强之类的通过优劣竞争得出的价值。

相比之下，绝对价值则更注重让顾客满意之类的想法和价值观，是通过执著追求“应有的姿态”而获得的价值。

在竞争社会里，我们常常容易过分关注和其他企业比较得出的相对价值。但是作为卖方，真正应该追求的是绝对价值。哪儿的商品、服务更好或不好，A公司的产品好还是B公司的好，像这种相对价值的评判，本来就应该是由作为买方的顾客来做的，而不是卖方。

或许是因为日本人的“中流意识”强了一些，挑战也往往会经过相对比较后，选择挑战比其他企业略高的程度。但是不能忘记真正的挑战，应该是按照自己设定的目标，

追求绝对价值，不断前进的挑战。必须认识到只有最终获得顾客的支持，才能在和其他企业的竞争中占到上风。

建议 13 “廉价”只不过是价值的一个要素

很多人深信“不便宜，顾客就不会买”，因此往往追求低价，随之又为降价后仍然卖不出去而苦恼。对于消费者来说，现在已经从只要求廉价的时代，转入到了追求高“价值”的时代。但还是有很多人到现在都认识不到这一变化。

在供不应求的卖方市场时代，店内商品的价格本身就有相当大的价值。但是，在供大于求的买方市场时代，低价只不过是价值的一个要素。即使是持续通货紧缩和不景气，“价格破坏”一词成为流行语的时候，比起价格，实际上顾客需要的也是有价值的商品及服务。

在像美国那样收入差距大的社会里，廉价在低收入层市场有一定的吸引力。但是，在日本，不管多便宜，要是顾客在这件商品上发现不了价值，就不会购买。做不出特色的商店，会不得已加入单纯的价格战，接下来只会陷入降价也卖不出去的恶性循环中。

坦白地说,“白给也不需要的商品”对于顾客来说，真是白给也不会要的。

如果是完全相同的商品或服务，当然价格便宜是再好

不过了。但即使是所有商店里都有的本土知名厂家的商品，在不同的店铺里，销售方式和待客服务也不可能完全一致。每家店都应该有自己独具特色的价值。

即使价格高一些，只要能让顾客感受到价值，他们就会乐于购买。在价格方面重要的是，能否让顾客感觉到“对于产品价值来说是合理的价格”，也就是价钱是否公道。

建议 14 “真正的竞争对手”不是同行，而是“不断变化的顾客需求”

那么，怎样才能做到总是追求绝对价值呢？我对集团的所有员工不断重申：“我们的竞争对手不是同行，真正的竞争对手是瞬息万变的顾客需求”。

我们集团将“应对变化”作为企业口号。我经常强调“不断变化的顾客需求才是真正的竞争对手”，是为了让每个员工更深刻地意识到“应对变化”这一基本理念的本质。

说起来容易做起来难，我们自己做得也不是尽善尽美。

举个例子，受 2001 年 9 月美国同时发生多起恐怖事件的影响，人们担心消费会恶化。10 月末，伊藤洋华堂做过促销期内男、女式西装一套 8 200 日元的促销活动。

平时 3 万日元以上的高档西装通过在海外的服装加工

工厂大批量订购，实现了打破常规的低价。结果也大大超过了我们的期待，5 天促销期实际售出了 11 万件。

可是，四周后再次进行同样的促销活动时，就没有第一次那样的销售势头了。

第一次促销活动的盛况不仅仅是因为价格便宜，还因为西装 8 200 日元一套的价格是前所未有的，顾客从中感受到了价值。第二次活动时，由于各大综合超市相继跟风，低价西装的销售竞争达到了白热化，顾客已经感受不到价值了。

顾客的需求在短短四周内就发生了变化。如果总是追求绝对价值的话，第二次促销活动中，应该想出能让顾客感受到价值的新方式，不管其他企业将低价西装的销售竞争开展到何种程度，顾客都不会被吸引过去。

在变化激烈的时代，所有生意都是只要不应对变化，就会被淘汰。这里所说的应对变化，不是指去关注竞争同行的动向，而是指意识到不断变化的顾客需求才是真正的竞争对手，并将这一认识彻底贯彻到实际行动中。

和同行的竞争，觉得自己赢了就结束了，但是如果将不断变化的顾客需求作为真正的竞争对手，那竞争就没有尽头，会永远持续下去。

此外，要经常自问“为什么做这个工作”，这会支持自己不断应对变化。追求绝对价值，也是对自己的工作状态，以及价值观的重新审视。

建议 15　不如将“竞争同行”的出现看作机会

如果真正的竞争对手是不断变化的顾客需求，竞争的同行又是什么呢？

比方说，在某地有一家 7-Eleven 便利店，而同一商圈内又出现了一家竞争店铺。根据平日里的经营方式，竞争店铺出现的意义也大不相同。

前面已经提到过作为卖方应该追求的是绝对价值，即切实满足顾客的需求。而将其进行相对比较，和竞争店铺进行优劣评价，则是由顾客来做的。

因为从顾客方面来看，竞争店铺的出现，让自己有了一个可以对 7-Eleven 提供的商品和服务的价值进行比较、评价的标准。也就是说，如果自己的店铺平日里切实追求绝对价值的话，竞争店铺的出现正好提供了一个机会，可以让顾客重新看到自己店铺的优点。

此外，如果有竞争店铺进入同一商圈，便利店增加到两家的话，会提高该地域的人们对便利店的关注和认知程度，还没有去过便利店，但“想下次去看看”的人也会增加，这样还能够挖掘出潜在的市场。

这时，如果自己的店铺能够经常关注顾客需求的变化，并且在提供的商品和服务中做出积极应对，努力做出自己

的特色，让初次光顾的顾客也能感觉到“7-Eleven 果然不错”的话，店铺就会得到进一步的发展。

如果一直追求绝对价值，明确地做出自己的特色，就会意识到“竞争店铺的出现反而是机遇”，不论出现怎样的竞争对手，都能让自己不断成长。

但是也有不少人感叹“由于竞争店铺的出现，导致营业额下降”。竞争店铺出现后，可能会有营业额暂时减少的情况，可是，如果过一段时间还是持续减少的话，就证明了自己的店铺原来就疏于对顾客期待值的应对，并没有满足顾客的需求。

没意识到顾客是因为没有别的店铺，没办法才来光顾，在经营方面固守陈规、不思创新的话，竞争店铺的出现导致顾客流失也是很自然的事情。

将自己的懈怠搁置一边，把不顺利的原因归结于竞争店铺，最后沦落到跟风对手的便当打折服务，陷入模仿式经营。像这样公式化经营，顾客就会慢慢流失。

建议 16　追求绝对价值，实现“应有的姿态”

要追求一心要实现“应有的姿态”的绝对价值，具体应该怎样做呢？我来举一个例子。

在第一章提到过，7-Eleven 从用于汤汁的木鱼起，就

和供应商一起努力，追求让专业人士吃惊的高品质。因为脂肪少的鲣鱼更适合做木鱼，所以我们将捕鱼区域指定在赤道附近，进行严格挑选后，在鲣鱼原产地鹿儿岛的枕崎用至少三个月的时间来制作。我们不惜多花成本做出口味出众的木鱼，为了保持木鱼的鲜味，在各消费地附近的工厂里进行切削，再根据各地口味制成汤汁。

不过，顾客的需求变化很快，总是要求新的价值。为了提高汤汁的品质，我们又继续研究了木鱼的制法。鲣鱼从渔场到枕崎市是冷冻运送的。解冻时，不管怎么做都会有些汁液（解冻时浸出的液体）。这在冷冻运输后是不可避免的，但实际上就是这些汁液，也会影响到鱼的鲜味，于是我们下决心要解决这一难题。

解决汁液溢出的问题，需要进一步改善制法：捕获的鲣鱼不冷冻，保持新鲜状态直接从渔场运到附近的工厂，在先进的技术指导下，做出的木鱼在色香味上都得到了提升，这种尝试在日本尚属首次。这是原材料鲜度优先的制作方法。

过去在日本也是用新鲜的生鲣鱼制作木鱼的，如果这是“应有的姿态”，就要尽可能去挑战。这就是对绝对价值的追求。

另外，7-Eleven 有“炭烧系列”便当。虽说是便利店的便当，但是既然叫做“炭烧”，就必须实现和正宗的炭烧不差分毫的烧烤火候，所以和便当生产厂家一起花三年

的时间，开发出了炭烧用自动烧烤机。

其实也有简单的方法，可以用香料做出油脂在炭火上烧烤的香味，还可以在劳动力成本低的中国将肉炭烧、冷冻后，再进口到日本。这些方法更省事，成本也低得多，实际上，有些地方也使用这些方法。

但是，为了实现正宗的炭烧口味，并在店内摆上刚做好的便当，也就是追求“应有的姿态”，即使花费成本和时间，也应该从设备的开发做起。商品的人气越高，就能带来越长久的收益。

负责人从去图书馆了解炭的性质开始，不断试制、改良，努力开发出了自动烧烤机，既解决了专业师傅都很难处理好的火候问题又能大量生产。肉的表面烧得恰到好处的炭烧系列便当成为热卖商品，特别是烤鳗鱼片便当，每年都在暑伏的丑日（7 月 19 日，日本人习惯在这一天吃鳗鱼消暑）里博得好评。这就是对绝对价值的追求。

在对“应有姿态”的追求中，无论是便利店还是专业店铺，只要追求绝对价值，就一定会获得顾客的好评。如果得到较高的评价，下次推出新品时，也会很快得到大家的关注和光顾。这会提高顾客的忠诚度（忠诚度 = 想继续利用的程度）。

建议 17　总是提供超出“顾客期待度”的价值

获得顾客的忠诚度不容易，要具有高品质的商品自不必说，商品种类的齐备、新鲜度、待客服务、店铺的整洁等等都要做出全方位的努力，缺一不可。店铺不干净的话，仅此一点就会导致顾客量的流失。但是，比这些都困难的，是维持现有顾客的忠诚度。

顾客总是要求满分 100 分的水平。要是店铺超过这个要求，达到 120 分，应该就能让顾客满足了吧。但这同时意味着顾客要求的满分水平接下来就会提高到店铺的 120 分水平。

但是，店铺努力发挥出自己的最高水平，使顾客满意了的话，就想要维持这一水平。可对顾客来说，店铺如果还是和上次一样达到 120 分，只能算是合格，必须达到 140 分的水平，才能满足。

顾客感受到超出期待度以上的价值才能满足。这一期待度不是一成不变，而是不断提高的，过去的“满足”水平，慢慢就会变成“一般”的，不久，就会仅仅成为因循守旧的代名词。卖方如果只是维持同一水平的话，顾客很快便会流失。

即使通过不断地努力构筑起顾客的忠诚度，只要让顾

客失望一次，所有努力便会付诸东流。这种忠诚度获得很难，失去却很容易。因此不管达到了多高的水平，都不能懈怠，要追求“应有的姿态”，不断挑战。这才是对绝对价值的追求。

建议 18　盯着“平均值”是追求不了绝对价值的

追求绝对价值时，与同企业或者同一连锁组织内其他店铺，或行业的平均值进行比较，是毫无意义的。

例如，某一商品的销售额在单位面积效率最高的店铺里是 300 万日元时，不能简单地以此作为自己店铺的销售目标。在自己的店里，工作方式不同可能会卖到 500 万日元。又比如和其他店铺进行相对比较时，看起来自己的店铺好像强一些，可是客观地看，或许实际上是退步了。

作为统计、经营等的指标，整体平均值在从整体上把握动态时是必要的。但是，在各个店铺面对各自的顾客时，和平均值做比较是完全没有意义的。

例如，假设在 A 店，商品 X 卖了 10 个，Y 卖了 8 个，Z 卖了 3 个。而在 B 店 X 卖了 1 个，Y 卖了 5 个，Z 卖了 7 个。直接计算平均值的话，平均每家店 X 卖了 5.5 个，Y 卖了 6.5 个，Z 卖了 5 个，但是这个数据有什么意义呢？即使单纯地算出平均值，进行了分析，很多也只是在数字

上做表面文章，并没有抓住本质。

各家店的商圈、布局条件、顾客层、竞争环境等都不一样。其他店卖得好的商品，在自己店里未必卖得好。盲目地用个别数字和其他店铺的数据、全体的平均值等进行比较，想接近那些数据，被数据左右，就会有忽视本店顾客需求的危险。

不能相对地作比较，要准确找到自己店铺的绝对值。要考虑向自己的顾客提供什么商品、服务，才能获得更高的满意度，对各家店铺来说追求绝对价值，突破障碍才是关键。

人最不擅长面对大数值和平均值，都有一旦得出数据就被其影响的倾向。为了不受这一弱点左右，最重要的是要意识到，真正的竞争对手永远都是不断变化的顾客需求。

建议19　不是“为了顾客”，而是要站在“顾客的立场上”考虑

在平日里应对顾客的需求时，我们应该以怎样的心态去面对呢？

自从顾客的满意度受到重视时起，不仅是零售业，所有行业都达成了共识，作为卖方或生产方应有“为了顾客”的意识，并且这一思想备受推崇。如果没有停留在口号层面，而以真挚的感情为顾客考虑，并努力工作，但还

是迟迟收不到成果的话，那原因就在于“为了顾客”这一理念本身了。

现今，我们必须要追求的不是“为了顾客”，而是常常站在“顾客的立场上”考虑。乍一看，“为了顾客”考虑和站在“顾客的立场上”考虑好像没什么分别，其实二者大相径庭。

我们在“为了顾客”考虑时，大多数时候，都是以自己过去的经验为依据，仅从卖方的角度出发判定，妄下断言“顾客应该需要这种东西”、“顾客是这样的”。

例如，近年来特色饭团一直是 7-Eleven 具有代表性的热销商品之一。它使用高档材料，160～180 日元一个，是打破了便利店常规的高价位商品。这是在“为了顾客”的理念下做不出来的商品。

在特色饭团的提案之前，7-Eleven 曾经以感谢促销的名义，在不改变品质的情况下，将饭团降到过 100、120 日元的价格。促销期间营业额提高了 2～3 成，因此活动结束之后也继续保持低价不变。各便利店都相继跟风，结果营业额的上升趋势仅维持了半年。

下一步怎么做呢？由于降价策略成功过一次，开发负责人提议开发更低价位的商品。因为当时处于长期持续通货紧缩的状况，所以认定“现在的消费者一定需要低价商品”，并认为“这样的话，接下来提供更便宜的饭团就是为了顾客着想”。这是在过去成功经验的基础上，典型的

“为了顾客”的想法。

对此，我的看法完全不同。即使是在通货紧缩时期，顾客也不是只以低价为标准选择商品的，而是总希望在新商品上发现价值。100、120日元的饭团热卖，是因为和过去那种根据种类从100日元到140日元，以10日元为层级，分5档定价的方式不同。顾客从新的定价方式中，发现了价值。

即使再次将价格降到80、100日元，因为是重复同样的手段，顾客已经感觉不到新鲜，发现不了价值了。这是在产品过剩、消费饱和时代里的顾客心理。因此，为了给饭团创造出新的价值，我们想出了特色饭团的主意。

开始也是在公司内部得不到大家的赞同。大概在那些认定“不景气的时代里，不便宜就卖不出去”的人眼里，近200日元的饭团是有悖常识的吧。但是如果从买方的角度来看，就会明白那只不过是卖方妄下的判断。

顾客在便利店买午餐，一般都花500日元以上。两个160～180日元的饭团，再买个饮料或酱汤也就500日元左右。虽然价格贵了点，但是如果能提供使用高档材料制成的前所未有的全新饭团，顾客一定能从中发现价值。如果不是站在顾客的立场上考虑，是想不出这种点子的。

建议20 作为经营者的必备条件就是能否总是站在“顾客的立场”上考虑

为什么能想出特色饭团这个点子呢？可以说正是因为我自己经常在顾客的立场上考虑。

我进入洋华堂以来，主要是担任促销、人事、广告、宣传等部门的管理职务，没有直接从事销售、采购的经验。有什么销售方面的新提案，总是被上司说“连收银机都没碰过的人懂什么？”

即使这样，我也能管理流通企业，因为虽然操作不了收银机，但是我能站在顾客的立场上考虑。或许还不如说因为我没从事过销售、采购工作，所以只能通过站在顾客的立场上考虑来弥补不足。

不是“为了顾客”，而是站在“顾客的立场上”考虑，就能摆脱卖方妄下断论的毛病。通过站在“顾客的立场上”，否定卖方那些不合理的概念。这就是所谓的只要改变视点，就能发现挑战的价值。

建议21 是否嘴上说着“为了顾客”，考虑问题时却只图“卖方方便”

“为了顾客”考虑这一理念还有一个问题就是，有不

少人都是嘴上说着“为了顾客”，其实只不过是在自己力所能及的范围内，或现有制度及结构的范围内思考、行动。

7-Eleven 从 1993 年开始销售的原创面包商品——“出炉直送”面包，如果在“为了顾客”的理念下是绝对做不出来的。

在此之前，便利店只销售大型面包厂家的国产名牌商品。这种商品在全国有限的几个工厂大量生产出来，配送到全国各地的面包专卖店。但是对于厂家来说，要是最大限度为顾客着想的话会怎样做呢？

作为厂家，不管是市中心还是郊区，不管是近还是远，不论是什么环境的商店，都要尽量让顾客买到同样品质的商品，才算是为顾客考虑。比起味道、鲜度，更要优先保证“安全性”，这样生产出的就是注重保存时间的商品。这是在现有的生产、物流、销售模式中，做出最大努力保持品质的想法。

也就是说，如果嘴上说着为顾客着想，却只是在数量有限的工厂里大量生产，最终不得不在卖方和生产方的能力范围内想办法，是行不通的。

那么，站在顾客的立场上考虑的话会怎样呢？顾客应该是从心底里希望，无论何时都能买到不仅食品安全有保障，在味道和鲜度上也出色的新出炉面包。如果站在顾客的立场上考虑，就会明白过去顾客一直忍受着味道和鲜度上不尽如人意的面包。此时，顾客的潜在需求就浮现出

来了。

为满足这一需求，有必要将适合7-Eleven特有销售体制的专用制造工厂尽量设在店铺附近，重新考虑从制造到配送的所有环节。

同时，我们不能以现有的制造、物流模式为前提，而是一切都要以顾客需求为出发点，并从中考虑制造、物流的模式。不能以卖方和生产方的状况为前提，相对地进行商品改进，要先否定卖方、生产方的状况，根据顾客的状况追求绝对价值。这才是站在顾客立场上的工作方式。

怎样才能实现这一点呢？要建立新模式，很明显需要有7-Eleven自己的专用工厂。如果现在没有实现目标的方式，就自己想办法，开辟道路。如果必要的条件不具备，就改变条件本身。这就是7-Eleven创业以来的做法。

寻找有独特技术的面包生产商，在大型商社，大型食品生产商以及各地食品生产商的协助下，在各地建立专用工厂，逐步在全国开始了“出炉直送”面包的销售。现在这已经成为支撑7-Eleven收益的主打商品之一。

建议22　卖方的“方便”，就是买方的“不便”

“出炉直送”面包的例子，清楚地表现出了在买方市场时代里卖方应具备的基本理念。

做面包的话还是大工厂大量生产的生产力更高，对卖方来说也更方便。但是，由于配送上花费时间，新鲜度降低，对买方来说是一大损失。而在各地大量开设小工厂，和大工厂比起来生产力会低一些，对卖方来说虽然很不方便，但是无论何时都能在附近的店铺买到刚出炉的新鲜面包，这对顾客来说更方便。

卖方的方便，对买方来说多是不便的，对买方来说方便的话，往往对卖方又是不便的。当然，不能说对顾客和卖方都方便的情况不存在，但是少之又少。在买方市场下，要看卖方能否满足买方需求。

例如，顾客总是在追求“好吃的东西”。但是，不管是多好吃的东西，连续吃也会腻烦的。越好吃，这一倾向就越强。

对于卖方来说，如果能将获得了顾客好评的美味商品一直卖下去，当然是再方便、合理不过的了。但是持续卖下去，顾客就会腻烦。因此，上市一个商品，不管它有多好吃，都要立刻投入下一个商品的开发。

也就是说，提供“会让顾客腻烦的（美味）商品”虽然对卖方来说很辛苦，但是只有不断做这些对自己来说不方便的事情，才能从顾客那里获得高度的忠诚。

对买方来说方便的事，即使对卖方来说是痛苦的，为了成功，也要忍受这一痛苦，从根本上改变现在的工作方式。相反，如果卖方为了回避这一痛苦，将自己的方便强

加于买方身上，那么顾客就会感到痛苦、厌倦。

如果说“现在是追求合理性的时代”，大概大家都会赞同吧。这一时代需要注意的是，要看清楚，一件事是对卖方来说的合理，还是相对于买方的合理。

我们在使用“合理”这个词时，有很多时候是以卖方的方便为基准而考虑的。因此，卖方越追求合理性，和顾客的真实需求差距越大的情况越会发生。

这时，不能从“为了顾客”的角度，而要站在“顾客的立场”上，才会看出来是以哪一方的方便为基准考虑的。这样一来，真正应该做的事情也会清晰起来。即使有困难，只要克服了，就必然会让顾客的支持。

有没有一边说着“为了顾客”，一边却把卖方的方便强加给买方的时候呢？从开始有了“连这个都要求，顾客也太任性了”“再怎么做，那些都是无法改变的”“这是没办法的”等等这些念头时起，就应该想到顾客的流失。

建议23 用“另一个自己”思考，否定过去的经验

“为了顾客”考虑和“站在顾客的立场上”考虑，这两种理念的区别，换种说法的话，或许可以说是“让顾客满意”和“顾客满意”的区别。

认为“我的工作就是‘让顾客满意’”时，“我”是主

体，因而容易产生根据自己过去的经验判定这样做应该就是在为顾客着想的思维方式。但是，在变化激烈的时代，单方面觉得自己为让顾客满足努力了，可实际上顾客并没有满足的错位随处可见。

与其相对的，认为“重要的是‘顾客满意’”时，“顾客”是主体，所以不站在顾客的立场上，不从顾客的角度去考虑就不会明白怎样做顾客才能真正满意。这种时候必须先否定自己过去的经验。

但是，人其实很难否定过去的经验。所以，越是认定自己在为顾客努力的人，一旦不能如愿取得成果，就会抱怨起顾客来，“自己根据以往经验都已经这样处处为顾客着想了，可现在的顾客怎么什么都不懂”？

为什么人总也否定不了自己过去的经验呢？那是因为，过去的成功经验对于本人来说是大脑中的美好记忆。成功的结果和其实现的手段是一起保留在脑子里的。

因此，再次面对同样状况时，为避免困难和辛苦，就想采用过去取得过成功的方式。或者，越到困难的处境，越容易想起过去的成功经验，再次重复相同的做法。从大脑的运行原理来说，或许这一倾向也是自然的。

在看数据时也是这样，总是期待和接受符合自己过去经验的数据，一旦出现不同于经验的数据，就认定是数据的错误，于是弃而不用。

只有经验丰富的人才会经常说“根据我的经验来

看……”之类的话，这一般都意味着“对我来说更容易的做法是……”“我认为正确的做法是……”等等。

要是在一成不变的时代，这一做法是完全没有问题的。但是，现在是今天顾客的需求和昨天、明天都不同的时代。进展不顺利了就抱怨顾客，或是找“这次是特殊情况”之类的借口，为自己辩解是没有任何意义的。

当然，人也是从经验中学习的动物。只是，应该通过经验来掌握的是诸如挑战新事物的意志、克服困难的信念等等这样更本质的东西。切身体会到挑战之重要性的人，能够进入继续挑战新事物的良好循环中。

为了以否定的眼光重新审视自己大脑中的成功经验，再次唤起挑战的欲望，就必须要从第三者的角度出发，客观审视自己的视点。

要客观地审视自己，不要因拘泥于过去的经验，或重复上次的做法，而不去挑战新事物。应该暂且否定自己过去的经验，试着向前一步，从全新的视角去考虑。

虽然不会像说起来那么简单，但是如果不养成经常以这一视点审视自己的习惯，人就无法挑战新事物。被过去的经验束缚是很可怕的。

建议 24　内行更容易犯错

说起经验来，有可以从中学到东西的一面，也有严重

的受其束缚的一面。这么想的话，对所谓“行家”的想法就会有所改变。

一般情况下，人们容易认为，重要的工作应该交给经验丰富的行家。但实际上所谓的行家，有更容易犯错的一面。因为行家过于相信自己过去的经验，以及在经验中积累的专业知识，总是缺乏重新审视自己的视点。

几年前，伊藤洋华堂曾经派采购员们直接去中国大宗采购过服装。过去都是通过商社采购的，但是这一次我命令采购员们不能通过商社，而是每个人直接采购至少10亿日元自己认为能畅销的商品回来。并且我做出了声明，即使采购回的商品卖不出去，责任也由我来承担。

这对采购员们来说是全新的挑战，这一挑战带来了巨大的成功。过去，商社的人告诉我们“从订货，到在中国生产，再到能够运到日本并开始贩卖，整个流程需要花费半年到一年的时间”。但是，服装领域变化特别快，如果花费半年到一年时间，是应对不了变化的。

因此，采购员们以商社没有介绍过的厂家为主，四处奔走。最终仅一个月就收到了商品，而且还以当时国内销售价格一半的成本进货，就这样开拓出了一种全新的经营方式。

商社的人，作为中国贸易方面的内行，大概是依据过去的经验、专业知识等，判断出了“需要半年到一年的时间”，但这和现实很不符。通过这件事，采购员们认识到

行家的判断未必都是正确的。

问题在于一旦觉得凭借过去积累的经验和专业知识，自己能称得上是内行，就会变得难以否定自己的想法，因此无法再挑战新事物。如果有了“在经商方面，顾客是外行，自己是内行”的想法，沿用过去的工作方式，肯定是远远无法满足顾客需求的。

真正的专业人士是总能以否定的态度审视过去经验的人。大联盟的铃木一郎选手也经常说要客观地看待自己，认识到现状和理想的差距，意识到下次应改善的地方。这才是真正的行家。

建议 25　不能轻视外行的力量

7-Eleven 实行订货责任制，刚刚入职的临时工和打工学生也要承担部分商品的订货工作。为什么将订货这一左右店铺经营的重要工作交给外行似的职员呢?

其中一个原因是，在全店陈列 2 500 种商品，每周有 1 000 多种新品上架的便利店，如果只有店主或店长负责的话，就会导致大多数订货工作只能机械性地进行，也会陷入公式化运营。

更主要的原因是，和有些经验、一知半解的“行家”比起来，不会受过去经验、现有常识影响的外行，更容易挑战新思维。

7-Eleven 的创建过程就是一个典型的例子。将在全美有 4 000 家店铺的 7-Eleven 连锁店引入日本，不就能实现大型店和中小零售店的共存共赢了吗？对于我这个提案，在公司内外遭到了一致反对。

他们都认为，在各地都有大型综合超市进入、中小型零售商店不断衰退的状况下，和小型商店没什么分别的便利店肯定经营不下去。遭到反对的理由和地方商店街的人们反对大型超市进入时一样。

我当时作为伊藤洋华堂的董事长，管理着以人事为首的行政部门。但我不能利用人事负责人的权利，将人从洋华堂带到大家反对的新建便利店里去。通过报纸广告招来的员工来自各个行业，有劳动组织的工作人员、面包公司的营业员、空军自卫队的飞行员等，一共 15 人，他们大多都是没有零售业经验的外行。

但是，一个个障碍的突破，以小宗进货为首的多种全新经营机制的实现，就是这个外行组成的团队不受零售业界的常识、习惯等束缚，运用智慧不断挑战的结果。这就是外行的优势。

在 7-Eleven 的各家店铺让打工者或临时工分担订货工作也是一样的道理。店主有很多都是在这一行做了 10 年、20 年的内行，其中也有容易被过去经验束缚的人。即使总部的 OFC（店铺经营顾问）提出建议“这一商品在年轻人中很受欢迎，一下子订 20 个怎么样”，他们也会认定“那

种商品在本店会卖不出去”，只进5个。这就是典型的公式化经营。

相反，要是打工者或临时工的话，就会想“受欢迎的话，就试试吧”，积极挑战，定购20个。而且，因为是自己负责进货，就要想怎么才能卖出去，通过在商品陈列上下工夫、努力推销等，将20个全部卖出去。

不会被过去的经验、常识等影响，是外行的优势。可怕的是，随着经验的积累，他们也会开始认为“在销售方面自己是内行，顾客是外行”。少了原来的纯粹，不久便开始陷入公式化中。

任何人在最初都是纯粹的，我认为能将这一纯粹发展到什么程度，才是经营的真谛。

建议26　即使进了企业，也不能做“××人”

不能忘记外行的纯粹，换个说法，就是不能忘了自己的顾客心理。但是为什么人一就职，成为企业的一员，就容易忘记自己在企业之外作为顾客时的心理呢？

例如，在盛夏，气温降到25℃的话，在外面就会感到有点凉，但在家里只穿件T恤也不冷。而在严冬，如果气温突然升至15℃左右，在外面会暖和到出汗，想脱去外套或上衣，可是在家里穿着毛衣也不会觉得有多热。

这个比喻简单地说明了企业内的卖方和企业外的买方

在感觉上的不同。同样是气温的变化，和公司里的卖方相比，企业外的买方更敏感。在市场上这种敏感的“肌肤感觉”起着一定的作用。即使是从外行变成半个内行，也会很快就把这种感觉忘了。

我每年都在新员工的入职仪式上，对他们说：“请不要忘了作为顾客光顾商店时的心理和感觉”，也是希望他们不要忘了这种“肌肤感觉”。

进入企业之前，大家应该都是以“连这种商品都没有”“服务不好”等批判心理光顾7-Eleven、洋华堂的。那无非是因为持有作为顾客的感觉和心理。

但是，一旦自己进入企业，从买方变成卖方，就会被卖方的状况、卖方的理论所影响，开始抱怨“满足顾客的需求太难了”。一写报告就反省“自己是顾客的时候，怎么说话那么任性，总是抱怨呢”。其实不能这样做，不应该有这样的反省。

经常听人说“进了企业就要快点适应企业”。像超人那样，在企业的名字后面加上“人”，被教导“要快点成为出色的××人”。但这其实是一种误导，为了不忘记作为顾客的心理，就不能受企业的影响，也不能做“××人”。

不只是新员工，谁都是一走出企业，工作一结束，就转换到买方心理，可是一进入工作，转换到卖方角色，心理也马上转变。为什么要在无意识中，这样区别立场，转

换心理呢?

即使从买方变为卖方，也不能忘记顾客心理。要时常客观地审视自己，现在是不是站在卖方的立场上考虑问题。关键是要养成这种习惯，不需要刻意去做。

建议27　要经常问问“果真如此吗”，要善于捕捉事物的本质

为什么我们会在不知不觉中，就盲信了那些所谓的常识呢？那是因为没有抓住事物的本质。

要抓住事物的本质，并不需要具备特别的能力。只要对所有事情，都问问“真的是这样吗”“为什么会这样呢”，经常重新审视，并且转换视点，深入考虑一下，就是典型的将视点从“为了顾客”，转换到“顾客的立场上”的做法。

从卖方市场到买方市场，从供不应求到供大于求，从人口增长到少子高龄化、人口减少，现在世界正处在巨大的转变中。事业、生意、工作、生活方式……要是不养成常常质疑所有既有常识，“真的是这样吗”“为什么会这样”的习惯，就抓不住事物的本质，就会被变化淘汰。

我也经常要求自己，清空大脑，问问“真的是这样吗”“为什么会这样呢”，以免钻了牛角尖。

反过来说，要是经常考虑“真的是这样吗”“为什么

会这样呢”，就能看出来所有变化。如果养成时常问着“为什么”，并不断深入思考的习惯，就不会被过去的成功经验束缚，就会发觉应对变化也不那么难了。

所谓事物的本质，就像是高尔夫球杆的杆头正中央的那一点。同样力度下，能用那里击到球的话，会获得最远的飞行距离，相反，中心点击不到球的话，不管怎样努力挥杆，球都会脱离目标方向，失去控制。

一旦抓住本质，该投入的点就明确了，该做的事情也会清晰起来。但要是抓不到本质，不管下多大力气，都不会成功。

就像运动那样，只有每日不间断地练习，才能在关键时刻展现出实力，平日里经常质疑也是在锻炼捕捉事物本质的能力。正因为现在是变化激烈的时代，所以平日里要为在关键时刻发挥实力做好准备，即使是日常小事，也要认真仔细地考虑，踏踏实实地努力。

第三章

锻炼目标设定能力和说服能力

建议28　孤立的目标容易变成对数字的追求

主动向前挑战新事物时，前进的目的地就是目标。如果以目标为方向，无论是企业的还是个人的，都一以贯之的努力，那么就更能明白企业的目标，以及员工如何实现这一目标。

反过来说，或许企业的经营方式，以及每个员工的工作方式都受到目标设定方式的影响。

但目标不是只要确立下来就可以了，还要努力去实现，尤其是数值目标。

确认目标时，必须要再确认一下自己本来的目的。然后，要明确为实现这一目的，在工作中要以什么为目标。如果设定数值目标，就要明确这一数值有什么意义。意义不明确的数值目标，只是一堆抽象的数字而已。

举个 7-Eleven 的例子，正好是创业 30 周年的时候，也就是 2003 年日本国内的店铺总数突破了 10 000 家，其实 7-Eleven 从来没有设定过“到 × × 年，店铺数量要达到 10 000 家”这样的目标。为了实现“给顾客更多方便”这一便利店本来的宗旨，和店铺数量比起来，我们一直将提高每家店铺的质量作为首要目标。

当然，我们也会制定每年的店铺扩张计划。但在扩张店铺的过程中，一旦出现问题，就彻底追查问题发生的根源。和店铺扩张计划的目标数量比起来，我们更重视问题的逐一解决。如果能不断地建成得到顾客支持的高品质店铺，最终店铺数量也会增加。10 000 家店的突破，并不是目标，说到底不过是发展的结果。

经常可以看到这种情况，数值目标在设定后，会在不知不觉中被简单化抽象化，最终导致自己陷入对数字的单纯追求状态中。

例如，设定像“建成 10 000 家店铺”这样的数值目标，在目标本身意义不明确的情况下，就会陷入追求店铺数目的盲目经营中。即使在店铺数量上达成了目标，也会影响到单个店铺的质量，最终还是会失去顾客的支持，这

是最应该注意回避的状况。经营绝对不能变成对数字的单纯追求。

其实对于个人的目标也可以这么说。虽说和设定方式也有关系，但是目标如果只是由上级下达的话，容易产生像“只要完成这个数值就可以了”“完不成的话，顶多受点罚”这样本末倒置的想法。

为达到目标，不只会偏向只注重提高数值的轻松方式，还会出现不再挑战，不再开拓新可能性的状况。典型的例子就是被分配了定额的营业员，只往好通融的老客户那里跑，忽视开拓虽困难但发展前景很好的潜在顾客。

自己回顾一下，如果发现数值目标没有任何的意义，就要再确认一下目标的意义，目标是为何而设定的。

建议 29　通过“突破性目标”改变工作方式

那么应该在什么情况下，怎样设定数值目标呢？

数年前，7-Eleven 在店铺扩张计划方面曾经提出过大幅加速的方式。当时都是以每年四五十家店铺的速度扩张，但是那一年我要求新增店铺数量达到 900 家，这是前所未有的大规模店铺扩张。最终减去关闭的店铺，当年一年的净增长量就为 630 家。

为什么设定了大规模新建店铺的计划呢？媒体都报道说“7-Eleven 是为了巩固在零售业绝对领先的地位”，但其

实真正的目标并不在于此。

如果在上一年度600家的新建店铺数量的基础上提高5%，本年度以630家为目标，每年都以这种方式制定年度计划的话，大家就会没了积极性，整个组织就会逐渐开始因循守旧，容易陷入对过去经验的重复中。为了不致如此，虽然，900家的大规模店铺扩张，以过去的工作方式是很难达成的，但也要尝试。

即使是高难度课题，要是目标明确的话，针对目标，改变目前的工作方式，摸索新的工作理念，从过去经验的束缚中脱离出来，就能没有任何成见干扰地充分发挥自己本来的感觉和好奇心，自由地思考、感受，排除所有的制约条件。

900家的大规模店铺扩张目标，是想通过设定难以达成的高难度目标，形成压力，促使员工舍弃过去的成功经验，打破束缚，实现自我变革。

在7-Eleven，有些积极主动的店铺，也会在重点商品的促销活动开始之前，设定“法兰克福肠500根”“奶油泡芙300个”“吉利卷（立春前一天吃的粗卷寿司）预订1 000根”等等高出标准很多的目标。但是，仅仅将商品陈列在货架上是无法实现这些目标的。

从商品陈列的方式，到向顾客促销，从POP广告（店头广告），到按家庭访问顾客的覆盖式促销活动……店铺全体人员齐心协力，运用想得到的所有办法来促成目标达

成。有意设定高数值目标，是为了让员工们挑战不同于过去的经营方式，搞活店铺经营。

目标和实现目标的工作方式是一体的。如果工作方式是在过去的延长线上因循守旧，不做出新的挑战的话，就没有设立目标的意义了。

数值目标既可能成为“简单孤立的目标”，也可能成为“突破性的目标”。重要的是要让组织中的所有人理解设定目标的目的和意义。

建议30　根据“未来的目标”，考虑现在该做的事

前面提到过，7-Eleven 从来没有制定过“建成 10 000 家店”的目标。但并不是从没考虑过 10 000 家店这个数字。甚至，或许可以说是总在惦记着。因为在建立某种机制时，要习惯于先假设将来店铺总数达到 10 000 家时的状态，再考虑新机制能否充分应对该状态。

因为追求 10 000 家店铺这个数字，和形成即使达到 10 000 家店铺，也决不降低每家店铺水准的机制完全不同。

在第一家店开业后的第一年里发生过这样一件事。因为 7-Eleven 是全年无休的，我们就向供应商提出新年时也配送商品的要求。但是，当时在流通业界的常识是年末、年初都休息，没有比这再难办的请求了，说服工作很难进

行下去。

所以员工们提出了这样一个折中方案，在合适的地点租借仓库，年底时大量进货，放入仓库，再根据店铺的订货情况由员工们自己配送。我立刻否决了这一方案，因为虽然当时只有15家店铺，这个折中方案是完全能应对的，但要是以后店铺数量增加了的话，这个方案就不行了。到时候，难道还要去想新的折中方案吗？

我让大家先设想将来增加到500家、1 000家店铺时的状态，并以此为目标，即使困难，也要从一开始就建立起新年配送的机制。

我们在建立新的机制或体系时，越是困难，就越容易优先应对眼前的状况，妥协为目前可实现的水平，暂不考虑根本的解决对策。这种拖延到将来的行为，不会带来任何进步。

我们不是要追逐数值目标，而是要设定未来的数值，转换思维，挑战新的想法，做现在该做的事情。可以说这也是“突破性目标”的一种形式。

建议31　设定“目标姿态”，实现自我突破

“突破性目标”不一定是数值目标。前面提到过在7-Eleven，饭团、便当、熟菜等系列的新商品如果通不过每天中午由全体员工进行的试吃，就不能上架发售。

在开发新商品中华冷面时，员工试吃环节发生了一件事。最初做出的东西距离可通过的水准差距很大，于是我命令开发人员重新制作，经过了反复试吃，还是无论如何都通过不了。

有一次在东京一家有名的中华料理店里，偶然吃到的面让我印象深刻，我发现我们的问题出在面质上，那里的面被称作是“中华冷面的鼻祖”，我当时建议以超过那里的冷面为目标努力。

又经过了几次试吃，终于有一天的试制品让大家感觉到了面质上的明显提高，这才是合格的水平。当时，开发负责人提交了一张表，以面的硬度为纵轴，面的弹力为横轴，将面的韧性数值化，同时将名店的面、上次和这次的面的特点数值化，制成图表，显示出向目标接近的程度。

以前负责人都是凭着自己的感觉做面的，这次找到了将料理名店的面设定为目标，通过数值化来客观把握试制品的不足之处以及面的韧性指标，并不断改良的新方法。通过明确自己要实现的“目标姿态”，审视过去的工作方式，挑战新的做法。

以此为契机，7-Eleven 形成了在新商品的开发中，从感觉和数值化这两个方面不断进行改良的方式，通过这种方式的运用，成功地开发出了多种热卖商品。

如果自己想要努力去做，却突破不了眼前这个障碍，进展不下去的话，就应该尝试着明确“目标姿态”，挑战

新的工作方式，并且是能从目标本身获得突破的方式。

建议32　即使没有达到目标也不应该惩罚

如果大胆地将看似不可能达成的水准设为目标，并激发出员工潜在能力的话，会逐步搞活组织。在达到目标的具体过程中，对挑战新工作方式，并取得成果的人一定要给予表扬，并逐渐委以重任。

但在挑战的过程中也会出现没有如愿取得成果，没有达到目标的情况。这时不能忘记的是，不能仅仅因为没有实现目标而给予任何惩罚。

如果员工因没有迎接挑战而导致失败的话，就要严厉斥责，根据情况也可以降职。降过一次职的，如果重新挑战，取得成果的话，还可以再升职。

如果尽全力挑战了，还是没有取得成功的话，也不能斥责或惩罚。为什么呢？因为出现这种结果的责任不在员工那里，不管怎么说都应该由上司来承担责任（关于上司的“结果责任”在第七章详述）。

如果挑战失败了，可以算作是一次学习。通过失败，学到的是以失败为踏板再次挑战，不断总结经验，而上司的职责就是给予支持。

建议33　不能弄错目的和手段

目标在不知不觉中会被抽象化、简单化，目的和手段方面也会如此。原本是用来达到目的的手段，有时不知不觉中就变成了目的。

例如，为实现目的，必须和对方交涉的时候，一旦进展出现困难，交涉本身就容易在不知不觉中变成目的，吸引了人的注意力，让人轻易地就妥协了。

要是明确了本来的目的，明确了为何而交涉，就能在交涉中以较强的姿态面对对方。

20世纪70年代初，为了在日本建成7-Eleven连锁店，和美国7-Eleven创始公司南方公司（Southland）反复交涉的时候也是这样。在谈判中就提成问题我们一直争执到了最后。南方公司提出的提成是营业额的1%，我们的要求是0.5%。

当时，对方是世界最大的便利店连锁组织，而我们只是在日本开了33家综合超市，在国内零售业界排名第17位的中流企业，是完全不同层次的。而且对于无意进入日本市场的南方公司，我们的立场是希望对方无论如何也要签订协议。从南方公司来看这大概是很无理的要求吧。即使这样，在交涉中我们也寸步不让。甚至在谈判中我们有时还会提高嗓门，拍起桌子来。好几次都是眼看着就要决

裂了，但又重新开始谈判，如此反复。我当时是这样说服对方的："对南方公司来说目的是保持高提成吗？应该不是吧。通过合作，提高加盟费用的收入才是协议本身的目的。这样的话，即使降低提成，将事业成功拓展到日本才最符合南方公司本来的目的吧。"

最终，南方公司做出大幅度让步，将提成定在0.6%。

我们的目标是努力证实即使是小型零售商店，只要提高生产力，搞活经营，也是可以和大型综合超市共存共赢的。

20世纪60年代后期，地方商店街掀起反对新建超市的运动时，我在交涉中总是强调"大型商店和小型商店是可以共存双赢的"，但是商家们总是反驳"那只不过是强者的理论，根本不现实"，协商总是难以达成一致。

那一段时间，我因到美国研修，看到了在全美将连锁便利店扩展到4 000多家的7-Eleven。于是立刻想到要是将其引进日本的话，小型商店的生产力不就能提高，并和大型商店共存了吗？因此决定将7-Eleven便利店引入日本。

即使能够和南方公司达成协议，如果条件上不利于经营的话，也没有什么意义。因为明确了谈判本来的目的，所以在谈判决裂的心理准备下，以强硬的姿态坚持了自己的主张。而且，在和南方公司的谈判中也没有什么输赢，是通过让对方着眼于合作的本来目的，才使得对方大幅度让步的。

其实这一过程中还有一个插曲。在和南方公司进行最终谈判的前一天，我飞到夏威夷去，和视察了美国7-Eleven店铺、归国途中的伊藤洋华堂的前任社长伊藤雄俊（当时任社长，现在任柒和伊控股公司的名誉会长）碰头谈了一下。当时在公司内外，对引进7-Eleven便利店这件事都有反对意见，这种时候伊藤社长也不愿意对便利店事业表示明确意见。

出资的话，承担风险的当然是管理者自己，但另一方面大概他也不想打击我们的积极性吧。虽然没有明确表示意见，但是我感觉伊藤社长是“七分反对，三分不确定”。

我当时说了“那我去拒绝他们”，于是就离开了夏威夷。如果这时社长命令“一定要使谈判达成”，就可能在谈判中使达成协议变成唯一的目的，我们在提成方面就不得不做出更大的让步。

我们必须要提高小型商店的生产力，实现和大型商店的共存共赢，这才是目的，也是信念。只要不忘自己的目标这一原点，就不会将目的和手段混淆。如果组织中出现将手段变成目的这样本末倒置的现象，就应该再次明确一下自己的信念。

建议34　不能说服一两次就放弃

在明确了自己的目的、目标进而挑战新事物时，很多

时候都会遇到内外相关人士的反对、抵抗。反对的人，通常都是在过去经验、常识的延长线上，强调现有理论。

而挑战者的想法则完全不同，看到未来的发展前景后，相信挑战的价值，他们就要着手去做。超出现有常识越多，挑战时遇到的反对和抵抗就越强烈。能否说服得了反对者呢？可以说挑战是从说服反对者开始的。

说服不像嘴上说的那么容易。我甚至认为提出了要挑战新事物，但最终没能实现的人，其中大部分原因与其说是挑战本身过于困难，还不如说是没能说服反对者而放弃的。

怎样才能说服那些难以说服的人呢？反对者接受并改变了想法，说服才算成功。这样的话，即使一次、两次都不成功，也不能放弃，要反复说服，直到成功为止。

当然，如果像念经似的重复同样的话，大概就连你自己也听不进去吧。每次要根据对方的反应，冷静客观地考虑当天的说服工作中的不足之处及改进的方法，并争取下次能取得进展。不能只是单方面地将自己的意见强加给对方，有必要站在对方的立场上考虑对方反对的真正原因，找到切入点。接受熟悉情况者的建议也是个办法。

如果说服一两次就很容易被对方接受的话，那么对方一开始就没怎么强烈地反对吧。反过来说，既然对方反对，就一定有不会那么容易接受的理由。仅仅一两次说服没有成功，就认为“做不到”而放弃的人，是不是在借此回避挑

战呢？

我自己虽然遇到过很多反对意见，但还是实现了自己认为值得做的事情，就是因为不放弃，直接和对方面对面地反复说服，直到对方接受为止。不论信息化发展到什么程度，说服工作的基本原则都是不变的。

建议 35　说服时要尽量和管理者面对面，直接沟通

每次要开始什么新项目时，都要先说服反对者的7-Eleven，用的是什么样的说服方式呢？其中一个就是尽量和对方的领导者或者是高层人士面对面，直接说服。因为开始新项目的时候，最终决定权都在领导者。

在实现小宗配送、不同生产商的商品混合共同配送，这种打破物流业界常识的新方式时，正是负责人直接拜访批发商和生产商的高层的结果。为了让对方看到未来的可能性，负责人反复强调便利店这一行业的发展前景，并不断说服他们。

为实现新年生产，同最大的面包生产商——山崎面包厂进行交涉的事情，我到现在都记得很清楚。过去一直都是年底一次性采购大量保存时间长的保鲜面包，以应对正月的需求，但口味上多少会出点问题。对于便利店来说，因为全年不休，所以自然过年时也想向顾客供应和平时一

样好吃的面包。

但是山崎面包厂的创业者，当时的社长饭岛藤十郎表示了强烈的反对，他说“不能连过年都让工人工作”“让员工在新年和盂兰盆节时休息是管理者的责任”。我们这边的负责人建议采用轮班制来兼顾员工的休息和工厂的运行，于是开始反复去拜访饭岛社长，并不断说服他，可是一直都没有达成协议。我们还直接去拜托了工会的委员长去说服饭岛社长，但也没有打开僵局。

由此我说了这样的话，以鼓励沮丧的负责人：“我们本来都是外行，不要忘了自己的出发点”。于是，重振精神的负责人，继续去直接拜访高层，不断传达了想每天都为顾客提供美味面包的心情，并且最终让对方接受了新年生产的要求。

工作现场的人容易只注重日常工作，越懂行越容易在视野和想法上陷入僵化状态，可能不管怎么说服，都不起作用。相对于此，领导者则承担着着眼于未来、考虑企业的发展方向及战略的责任。

因此，想要挑战新事物，但遭到有关方面反对的时候，要尽量直接拜访高层，尝试进行说服。

只要认为值得做，要说服的对方和自己的职位差距等就不会成为什么问题。可以说，说服就是在有决定权的人同意之前反复进行的行为。

建议 36　要想说服对方，关键是要引起对方的共鸣

挑战方和反对方的思维方式不同，所以本来就是没有接点的。即使这样，挑战者通过说明发展前景和新的价值，逐步引起对方共鸣，超越过去的经验和常识，就能让对方接受。

设立 7 银行的项目，最初也是在内部就当初的方针是否可行，形成了赞同和反对两方。最终走上正轨是因为在开发小组内部达成了共识。

7 银行项目筹备小组是由我们集团（当时称作伊藤洋华堂集团，即 IY 集团）选派的成员，和关系紧密的都市银行等方面选派的人员共同组成的。

IY 集团一方的成员在金融方面都是外行，但是人人都尝试挑战以过去四分之一的成本开发新型 ATM，以有限的人员从第一年起就设置并运营都市银行半数以上的机器，让整个北海道近 300 台机器同时运行……他们试图挑战这些看似不可能实现的速度和低成本操作。

而银行方面的成员都是精通金融各个领域的内行，深受当时的银行工作方式影响。对于外行们提出的事业发展计划，他们明确提出“不合常理”“行不通”“很难实现”等等的理由。

如果只是从正面争论的话，双方只会是平行线，不会有任何交点。新银行是用来做什么的？为何要设立？要想让银行方面的成员理解这些问题，我们这方面派出的员工们认为，比起用嘴说，让他们亲自做一回顾客，在现场实际体会一下更有效。因此这样向银行方面的成员做工作，“和夫人一起光顾一下洋华堂、7-Eleven 吧”“去体会一下店里的氛围吧”。

这一举措收到了成效，平日里忙于工作，没怎么出去买过东西的银行成员们，抽时间到店里体会了一下零售业的现场。

对于我们集团来说，宗旨就是为顾客提供舒适的购物场所，在店铺设置 ATM，设立新银行，也都是为了提供给顾客更多的方便，这才是新银行设立的目的和出发点。

这样，随着 IY 集团成员和银行成员之间达成共识，外行和内行之间的隔阂也消失了。银行成员在法制法规等基础部分发挥了巨大的作用，并且帮助 IY 集团打破了既有常识的工作风格，最终在大家的不懈努力下，7 银行得以开业。

和我们这个外行集团一起克服困难的银行成员中有很多人，在 7 银行成立后都直接跳槽过去，成为支撑 7 银行运营的中坚力量。

建议37　只要能解开束缚对方的东西，说服就能成功

如果反对新事物的人是被过去的经验、常识束缚了的话，帮助其解开这一束缚，也是说服对方，让对方和自己达成共识的一种方法。

在我们集团有团队MD（merchandising，即商品开发推广规划），是指联合国内外生产商、客户、物流企业等，组成团队，共同开发原创商品并予以推广。这样开发出的新商品占到7-Eleven原创商品的一半以上。

这些原创商品，基本上是在高品质的基础上追求高附加值，因为开发工作难度都很大，所以在开发团队组建之初，也发生过不少生产商反对的状况。说服他们，创造出优质商品就是总部MD（merchandiser，即商品开发推广负责人）的职责。

举个最近的例子吧。在开发热买商品之一的高级冰激凌时，一起组成团队MD的生产商看到总部MD提出的条件，就连说“难以实现”“不可能”。因为和当时在超市里作为年终特卖商品销售、以低成本为首位的冰激凌比起来，以原料为首位的冰激凌在各方面的难度都提高了。总部MD就逐一解除束缚反对者的因素。

生产商方面的开发负责人最初不赞成的原因是“即使

研发部门按给出的条件开发出新产品，要是在生产部门的工厂里没有足够的条件，也没什么意义。”

这种情况下，总部MD提议“先试着做一下”“如果试制品不好吃的话，那我们就放弃。”暂时将棘手的生产部门条件问题放在一边，让生产商进行了试制。

因为追求的是高品质商品，所以不会不好吃。生产商方面的开发负责人被自己做出来的味道感动了，原先的消极态度180度大转变，积极地表示“一定要投入生产，自己也要回去说服公司里的人”。

接下来就是对生产部门的说服工作。总部MD和生产商的开发负责人一起去拜会、说服生产部门的领导，同时还到工厂里去，直接和生产线的负责人当面谈了多次。现场听到的尽是“做不出来”“没做过”之类的话。

总部的MD请他们列出了“做不出来的理由”。只要将那些问题都解决了，就能生产了。生产现场的人一直是以追求低成本的思维在考虑问题的。对此，总部MD提议从不惜成本，一定要生产出高品质商品的角度出发，考虑这些问题。

因此，对方也开始想“这样的话这个问题就解决了”“这里可以这么改变一下”，一点一点地从制约条件的束缚中解放了出来，也开始有了各种各样的想法。做不到的理由被逐一击破，越来越少，直到完全消失。

这样开发出的原创冰激凌在口味和品质上都获得了好

评，成为热销商品。生产商也在其他同行都不景气的状况下，实现了业绩的大幅度提高。

如果不突破经验和常识的壁垒，就做不出打动人心的东西。

生产商既有想要生产出让顾客满意的商品的意识，同时又有因过于关注和同行的竞争，被过去的经验和现在的制约条件束缚，不主动挑战的特点。这时，团队中流通方的不同思维方式，在一定程度上能帮助生产方解开束缚，一起挑战。这就是团队 MD 的关键之所在。

对于反对者，也可以在某种强制力量下，进行说服。但是，那种情况下，对方容易产生“被强迫、被命令”的意识，发挥不出全部实力。但在达成共识的前提下一起努力的话，会产生自发性，达到相辅相成的效果。怎样才能引发对方的自发性，激活其潜能呢？要做好说服工作，如果说服工作能达到这样的效果，才称得上是真正意义上的沟通。

第四章

如何掌握“假设和验证”的工作能力

建议38　用心理学了解消费者

真正的竞争对手不是同行，而是不断变化的顾客需求。要经常应对变化，追求绝对价值。在消费饱和的时代里，不仅流通业，所有行业都有这样的要求。

那么，应该怎样捕捉不断变化的顾客需求呢？关键是如何抓住现今的顾客。

一般情况下，人都想在经济性计算、合理性判断的基础上考虑，并采取行动。但是在经营着日客流量达2 700万人的流通企业的我看来，现实生活中几乎没有人能做到

这一点。

人在现实中是怎样行动的呢？举个伊藤洋华堂没有以大包装而是以小包装开始销售正月年饭的例子。由于家庭成员数量减少，家人过团圆年的习惯淡化，我们认为“小包装应该有市场”，于是第一天尝试性地在货架上摆了一些，但是一个也没卖出去。可是第二天上架的商品数量加倍，很快就卖完了。

这说明了小包装的商品还是有市场需求的。但为什么第一天没有卖出去呢？问题出在销售方式上，货架上陈列的商品数量太少，可能是顾客没有注意到，或者即使注意到也会觉得是卖剩的。通过将货架上陈列的商品数量加倍，吸引住了顾客的眼球，使顾客认识到了商品的价值，发掘出了潜在需求。

洋华堂在生产发售5 000日元（这种毛衣如果在中国生产开发，在商场起码要卖到15 000日元）。的开司米毛衣时也发生过这样的事情。在所有店铺同时发售后，有的店第一天就卖出了上百件，非常畅销。但有的店里却只卖出了一两件。

其实两个店铺的布局、地域环境都很接近。为什么会产生这样的差距呢？好好调查一下原因，就会发现卖得好的店是将商品陈列在服装卖场的前面，吸引住了顾客，所以销量好。卖得不好的店，是因为正赶上冬季服装降价特卖的时期，觉得放在特卖场应该会吸引顾客的注意，就将

商品陈列到了那里。结果，没能让顾客发现商品的价值，所以就没卖出去。

调查了原因后，我们立刻对卖场做出改动，刚摆到服装卖场前面，转眼就卖出了 10 件。即使是有价值的商品，摆放的地方不同，价值的传达方式就会完全不同，在销量上的差距由此产生了。

此外，洋华堂在经营羽绒被时，关于价格发生了有趣的现象。最初销售 18 000 日元和 38 000 日元的两种商品时，18 000 日元的卖得好些，38 000 日元的高档商品不怎么受欢迎。但是在更高档的价值 58 000 日元的商品上架后，38 000 日元的商品成了最畅销的商品。

为什么呢？最初只陈列两种商品的时候，顾客一直没发现 38 000 日元商品的价值。在品质方面无法比较价值的状态下，顾客觉得“ 18 000 日元的商品，就价格来说，品质似乎还不错”，所以在较便宜的商品上发现了价值。

这时通过推出更高价位的商品，使顾客能够进行价值的比较。明白了 38 000 日元商品和 18 000日元商品的不同之处。虽然也知道 58 000 日元商品的优点，但是好像当下也没有必要买那么好的东西。这样一来，想要购买价格稍贵些但质量好的商品时，自然就会选择 38 000 日元的。即使是羽绒被，根据商品种类和价格的设定，也会看到完全不同的销售状况。

牛肉的销售上也发生过同样的状况。如果因为 700 日

元左右100克的商品卖得好，只销售这一价位的商品，顾客就会觉得700日元贵，购买欲不会被激发出来。对此，如果同时销售500日元，700日元，1 000日元的商品，使顾客能够比较其中的价值。虽然500日元的商品便宜，但是700日元的品质更好，而和1 000日元比起来，价格似乎更合理，所以会购买700日元的。这就是顾客的心理。

现在的消费者既会在百元店购买餐具，也会在商场购买好几千日元的餐具。为什么顾客都能发现价值呢？只考虑功能和价格因素的话，有了100日元能买得到的商品，应该就不会买更贵的东西了。以功能和价格因素来衡量需求是物资不足时代的看法，是解释不了物资过剩时代的经济现象的。

这些事例清楚地表明了现代消费不再是仅用供给和需求的关系就能解释的经济学，还必须要在心理学的基础上考虑。

顾客是否购买商品，在很大程度上是受心理影响的。不是有需求就能卖得出去，如果顾客不能在心理上认知到商品有购买的价值，是不会去买的。可以说现今是心理学的时代。

切记随着物资过剩、消费饱和的发展，这一倾向会越来越明显的。

建议39　国家的经济政策也离不开心理学

心理学的重要性不只体现在商品销售中，在国家的经济政策上也同样适用。这一点从利息政策上解释较为容易理解。

在2006年7月银行决定提高利率之前，日本一直是零利息。对于提高利率，“利率提高了的话，会影响经济的景气，应该持续零利率政策”的反对意见根深蒂固。对此，我一贯主张对于国内消费的恢复，改变零利率的常识才是绝对必要的。

现在的经济理论都认为“利息提高对个人消费起负面作用”。利息提高会导致归还房贷的家庭利息负担加重、倒闭的欠款企业增多等，预想到的都是些负面影响。

但是，我对“存钱有利息才能促进消费”深信不疑。因为我切身体会到了现在左右经济的不是经济原则，而是人的心理。

为什么提高利率会促进消费呢？要关注一下社会的实态。日本有1 500兆日元的巨额个人金融资产，其中大部分都由上流阶层掌握。此外，从日本的家庭储蓄组成来看，五成以上都是存储款等安全资产，其分量和上流阶层差不多的。在少子高龄化社会里怎样才能让上流阶层花钱，其消费动向在很大程度上影响着个人消费。

利息一接近零，资产就不会增加，随之而来的是花费越来越少，出于这样的不安，上流阶层就会尽量不花钱，钱袋的口越来越紧。即使是有一亿日元存款的人，如果存款不断减少的话，也会不安的。

利息提高的话，储蓄资产的利息收入就会增加。即使大胆购入高价物品，过不了多久，存款也会生出利息来。重要的是资产不会减少的安心感，这一心理刺激着消费。

关注一下消费者的心理，即使是经济政策也需要一些和经济学常识不同的选择。

建议 40　顾客的心理既任性又矛盾

在日本，消费者的心理表现出什么样的特征呢？每日和数目庞大的顾客接触，切身感受到的最大特征就是，既任性又有很多矛盾的地方。好像日本的消费者这一倾向尤其明显。

例如挑选蔬菜和鱼的时候，没有人比日本人更注重新鲜度了。早晨刚采摘的蔬菜一摆出来，就会很快卖完，切好装袋后用于制作沙拉的蔬菜也很受欢迎。

同时，日本人也非常注重从鱼眼的清澈程度，肉的弹力、色泽等方面观察新鲜程度。但是，金枪鱼的生鱼片却常常买处理好的，其实吃前亲自切的会更好吃，可很多人又觉得自己处理麻烦，所以他们更喜欢买切好的。

即使是同样的商品，根据店铺的营业状况，受欢迎的

销售方式也不同。例如，关东煮在 7-Eleven 是以顾客从锅中自助选择的方式销售的，但是在洋华堂的话，装在袋子里放在锅前的方式卖得更好。因为到超市多是按全家人的数量购买的，比起选择的乐趣，很多顾客还是优先考虑携带的便利性。

对于我们来讲，关键是如何跟这种既任性又矛盾的顾客心理保持一致。

建议 41　现在是顾客自身提不出明确需求的时代

顾客到底想要什么样的商品呢？在不容易让顾客购买商品的现今社会，经常有人说“要倾听顾客心声”。但是，真的问了顾客，就能明白他们的需求吗？其实也不尽然。

例如，在 7-Eleven 开发特色饭团之前，在进行消费者调查、问卷调查时，要是被问到“近 200 日元的高级饭团会在便利店买吗”，估计大部分人都会回答“不买”。现代的消费者，对于没有摆在眼前的东西，即使问了，也得不到答案，只有将实物摆在眼前，看过之后，才会意识到自己对这种东西的需求。

现在是顾客自身不会明确提出“想要这种商品”的时代。在需求旺盛的时代，顾客的需求也很明确。但是到了消费饱和的时代，即使问了，顾客自己也不知道自己想要

什么东西。

当然，如果问“如果便利店要推出饭团的新商品的话，想要什么样的东西呢?”，或许会有人给出相应的答案。那都是已经表现出来的需求，即使获取了这些信息，也做不出新东西。

而且，消费者调查、问卷调查等，不管谁去做，结果都是一样的，最终做出的也只会是一样的东西，是做不到自我差别化的。

还有，问卷调查等根据问卷的设定方式，结果会完全不同。例如，关于特色饭团提问时，要是改变一下问题，变成“和现在便利店的饭团比起来，如果有限定产地用高品质原料制作，但价格上贵一些的饭团，想不想尝尝呢”，或许就会得到完全不同的答案。

此外，如果在大街上向两三个结伴同行的女性提问，会出现附和其中说话有分量的人的情况。

问题的内容、提问方式，应该充分考虑如何避免回答者受心理因素的干扰，但是一般情况下的调查，很多都有诱导倾向。

顾客对于自己都没意识到的潜在需求是无法回答的，消费者调查之类的也是在不知道调查方式的情况下，盲信调查结果。应该认识到仅仅向顾客提问，是抓不住顾客需求的。

建议42　通过“假设和验证”才能听得到顾客的心声

如何才能捕捉到顾客自身都没有意识到的潜在需求呢？

必须运用心理学来思考现代消费。也就是说，一切潜在的需求都隐藏于顾客的心理中。在需求时刻变化的时代里，未来的顾客需求虽然用眼睛看不到，但其实是潜藏在顾客心中的。如何发掘出来呢？这时必须要做的就是“假设和验证”。

简单地来说，假设就是指对于还不知道答案的，要先进行假设。不只在工作中，其实不管是谁，在生活中的各种情况下，应该都会下意识地进行着假设。

举个例子，假设考虑给朋友送什么样的生日礼物。最简单的就是送对方喜欢的或是对方正在收集的东西，还有直接问对方想要什么的方法。尽管送这样的礼物，对方也会高兴，但这些都是显露出来的需求。

能让对方感动的，恐怕只会是那种将对方自己都没有意识到的潜在愿望挖掘出来的礼物吧。因为本人都没有意识到，所以谁都不知道答案。因此，如果苦思冥想，要是收到这种东西的话，对方应该会高兴吧，这样的思考就是假设。

在7-Eleven的各家店铺，从店主到临时工、学生打工

者，所有人在订购货物时，都被要求一定要进行假设。根据明天的天气预报，学校运动会之类的地区活动等各种信息，预测明天会畅销的商品，通过这样的假设订购货物。

此外，销售的结果——什么商品、在什么时间段、卖出了多少，要观察POS（销售时点管理）数据，来验证当初的假设。不断重复这一“假设和验证”的过程，同时要经常切实捕捉单品是畅销还是滞销的信息，提高订货的精准度。这就是我们每日严格执行的“单品管理”。

在开发新的商品、服务时也是这样。在和提不出什么意见，却要求商家“寻找并提供好东西”的顾客每日接触的过程中，从各种各样的情报中探知顾客需求、建立假设并实施。自己提供的商品、服务会让顾客得到多大程度上的满足，最终要通过顾客的反应来验证最初的假设。

这就是真正意义上的“倾听顾客意见”（同样是“听”，这种情况下要“有意识地听”）。

只进行问卷调查、市场调查之类的，是无法倾听到顾客心声的。只有先建立假设，自己有了主动的提问，才会从顾客那里得到具体的答案。这样发掘出了潜在的需求才能创造出需要，才能作为先行者获得顾客的有力支持。

建议43　只凭借“学习”是无法建立“假设”的

在开始某个新项目时，人人都想从“学习”开始，阅读有关方面的教科书、指南书籍，听取专家意见。但如果仔细想想这种学习到底是什么东西的话，就会发现其实大多不过是在模仿过去积累的经验。

当然，并不是说通过学习获取知识是完全没有必要的。只是，开始新项目时，必须要先有假设，而只通过学习是产生不了“假设”的。

只进行模仿过去经验的学习，反而容易倾向于否定新的思维方式。

例如，为了在7-Eleven便利店里设置ATM，考虑成立自己的银行，也是一个假设。对此，在集团内部，也都是些否定意见。那是由于他们听取了金融业专家的意见，学习了银行业的相关知识。

我们考虑的是一种以用户通过7-Eleven店内的ATM从自己的银行账户中取钱时，该银行机构支付的手续费为主要收益的新型结算型银行。

关于这一设想，学者、金融顾问、银行业的人都表示“ATM仅利用手续费为收益的话，在收入、成本两方面来说都不赚钱”“从现状来看，银行的ATM已经呈饱和状

态，所以即使7-Eleven所有店铺都设置了ATM，也只不过是在激烈的竞争中分一杯羹”等等，全部是些反对意见。如果我们被银行的现有常识影响，就不会有7银行的诞生了。

我们看到7-Eleven开始于1978年的公共费用代缴服务，其营业额以超出预想的速度逐年攀升。其理由在于顾客的心理：和必须从窗口拿了号码纸、排队等候的银行不同，在7-Eleven是24小时，任何时间都能轻松随意地进入，被“欢迎光临”迎进去，不用等待就能轻松缴费。相比较起来，哪个在心理上会让更觉亲切呢?

站在“顾客的立场”上来看的话，在缴费服务业务开展后，设置ATM会让顾客更加方便，和银行比起来，顾客很自然地会更想在附近的便利店里利用金融服务。

自己出资设立银行的话，在哪家店铺，什么时候设置ATM，全都可以由自己控制。成立自己的银行，并不是要从零售业进军银行，说到底不过是想在自己的本行——便利店里，为顾客提供更多的便利时形成的一个假设。这是仅仅通过学习无法形成的。

以某种形式面对顾客时，要经常站在“顾客的立场”上考虑，这是假设的原点。真正有价值的不是通过学习获得的借来的知识，而是在日常工作中站在“顾客的立场”上判断以后获取的情报，从中会形成假设。如果仅仅是进行模仿过去经验的学习，不管到什么时候都产生不了新的假设。

建议 44　从客观的角度审视自己，排除“自以为是”的心理

站在“顾客的立场”上考虑，换言之，就是唤起自己身上的顾客心理。

在 7-Eleven 的店铺里订购商品时也是如此，明天会畅销的商品隐藏于顾客的心理中，是看不到的。因此，要站在“顾客的立场”上考虑，唤起自己的顾客心理，进行假设。

学生打工者、临时工们反而能大胆订货，并取得成功。这一“外行的优势”是由于他们一走出店门，就恢复买方的立场，所以拥有更纯粹的顾客心理。

在唤起自己身上买方的心理、感觉的同时，应建立假设。如果顾客赞同假设的话，就会做出反应。如果完全没有反应的话，就要审视一下自己是否因拘泥于过去经验而没能应对变化，或是本打算在“顾客的立场”上建立假说，却陷入了“自以为是”的想法中。

建立假设时，怎样才能排除所谓的“自以为是”呢？和客观审视自己有没有拘泥于过去经验一样，为了排除自以为是、一意孤行，要从“另一个自己”的角度，客观地审视自身。

关于订购商品时的假设方式，我经常举一个例子。是

附近有渔船码头的一家海边的 7-Eleven 便利店里的事情。假设第二天是周末，依据天气预报也是一个适合钓鱼的好天气。那样的话，早上大概会有很多钓鱼者来买午饭。作为钓鱼者的午饭，应该大量订购哪种商品呢？

能一边钓鱼一边吃的东西，就是可以单手拿着的饭团、三明治之类的吧。早上来买，放到中午，气温会上升很多。从顾客的心理来看的话，应该会选择那种放一段时间也不容易坏的东西做午餐。这样凭直觉想到了梅干饭团。

这一直觉会不会是自己轻率的判断或者自以为是呢？要再次客观地审视一下。梅干饭团不仅是自己喜欢的东西，还是有代表性的日本人喜爱的饭团。其实其他种类只要是在保鲜期限内，也是完全没有问题的，但是梅干饭团尤其会给人一种安心的感觉。这样一来，可以认定这一假设是成立的，就比平日多订了梅干饭团。如果顾客能够对这一假设产生共鸣的话，就会购买。

第二天早上，钓鱼者来买午饭。站在饭团区前面，眼前的架子上摆着很多梅干饭团，再加上推荐顾客作为午餐的 POP 广告，很多人下意识地就会伸手去拿。而且会在心理上产生共鸣，觉得“这家店真是了解顾客的心理啊”，下次还会再次光顾。这就是站在“顾客立场”上的订货。

建立这一假设时，出发点是即使饭团也要尽量满足顾客的想法。如果不先建立假设，随意进货的话，那只不过是叫饭团的一个东西而已。但要是自己先假设，再订购货

物的话，就给商品注入了一定意义，从简单的梅干饭团变成“天气好的日子里也要让钓鱼者放心食用的饭团”。

建立假设就是考虑要传达给顾客什么信息的过程，顾客感应到这一信息的话，就会购买商品。在消费饱和的时代里最重要的是，买方和卖方之间在购买行为产生的同时，通过商品、服务等能结成什么样的关系。

建议45　要建立“假设”，必须有宏观和微观的两种视角

建立“假设”时，必须要有宏观和微观这两种视角，树木和森林都要注意到。

在单品的管理上，容易产生只需要看着这个商品的错觉。但是，如果只从单个商品这一微观的视点来看，不捕捉顾客倾向、地域特性、市场动向，并相应地考虑在整个卖场、整个店铺中如何在商品种类上进行挑战、做出应对，不从宏观的视点来看，就不能提高订购货物时假设的精准度。

在日常工作中实际处理的都是些微观上的事情，认真观察一下这个社会的话，经常可以看到由于缺乏宏观的视点，搞错假设前提的事。

一棵一棵的树木当然都很重要，但是还要经常观察整个森林，考虑其中应该有什么样的树木。不能“只见树

木，不见森林”，在看树木的时候要看着森林，看森林的时候同时也要看着树木。从宏观的角度逐一突破微观，逐一突破微观的同时放眼宏观。

例如，去问冰激凌生产商的话，他们肯定会说现在市场整体上呈下滑趋势。但是如果观察一下店内微观的个别商品的销售状况，就会发现高价位品牌商品的销量是呈上升趋势的。

问题在于怎样从这一动向捕捉到顾客嗜好的变化。是用“名牌商品不一样的”理由来解释，还是去捕捉“即使贵一些，顾客也想要高品质冰激凌”的宏观趋势，这决定着对现状的捕捉方式以及今后的应对方式等问题。

如果捕捉到宏观的趋势，就会认识到整个市场呈下滑趋势的理由是，所有厂家提供的商品都一样，只能做出常常成为超市等降价处理的商品。

如果像这样，捕捉不到真正的市场变化、顾客嗜好的变化等宏观动向，认定“冰激凌是面向儿童的商品，不便宜就卖不出去”，只关注微观的商品，就会偏离顾客的需求。

从微观的单个商品的动向中捕捉到高品质要求这一宏观倾向。而且，还要考虑在高品质冰激凌中，什么样的商品会有需求、为什么会这样，进而假设哪种商品今后应该会受欢迎，并落实到行动中。还要通过结果验证销量有什么变化，整体的商品构成产生了什么样的变化。关键是在

进行单品管理时要从微观的角度放眼宏观，看着宏观逐一突破微观。

在微观方面很多时候直觉起到决定性作用，但是这种直觉只有有了宏观的分析能力和构思能力才会发挥作用。要在日常工作中锻炼兼顾宏观和微观两方面的视角、微观的直觉能力以及宏观的分析能力、构思能力。

建议46 “假设”是向明天的顾客传递的信息

商品订购可以反映出卖方的心思。如果今天只是订购和昨天卖掉的那部分数量相同的货物，谁都会做，这里面也没有任何心思。

但是，判断进货的依据既不能是因为“卖出去了”，也不能是因为“热卖中”，而是根据“应该会卖出去”的判断进货。而费一番心思的进货是向明天的顾客传递的信息，这一信息是通过建立假设产生的。

最近“建立好假设去工作”的方式越来越常见了，但是观察一下实际情形，还是可以看到很多假设在意义不明确的状态下进行的情况，没有情报依据，甚至打算将单纯的预测、随意的想法等变为假设。

事实上，假设必须是面向明天的顾客，通过货物订购传递出的包含自己心意的信息。

在7-Eleven，即使是学生打工者也是先假设，再订购货物，向顾客传达某种信息。那是因为有“想将工作做得更出色”“想做出自己满意的工作”“想追求应有的姿态”的想法。

追求“应有姿态”的想法，会产生强烈的问题意识，对于所有事情都问问“为什么”“怎么会这样”。而且这一问题意识，让“这次这么尝试一下怎么样呢，下次应该可以这样做”的假设建立起来。形成假设的原动力就是要挑战新事物所具有的积极性。

建立假设，在现实中实施，并通过结果验证。不断地重复这一过程，形成良性循环的工作方式，是现在所有行业中都要求的。另外，我们丝毫都不能有“是这个道理，但是自己经营的商品有些特殊，有建立在经验基础上的特别之处”之类的想法，一旦发现就要立刻摒弃。

当然，经验也是能起到一定作用的，并不是要完全否定经验。但是，不管是自己多么了解的商品，不管是经营起来难度多大的商品，只要不建立假设，就满足不了明日顾客的需求。

一定要铭记在商业世界里挑战，就是要自己建立假设，并付诸实践，不建立假设的人，和没有干劲的人没什么区别。

建议47　比起“先发制人”，更重要的是应对变化、做到“朝令夕改”

然而，有“先发制人”这样一句话。常有人说在变化激烈的时代里，作为优秀经营者的条件，能否先发制人很重要。但是，真的能够做到先发制人吗？我对此很怀疑。

现在是没人知道半年后、一年后世界会变成什么样的时代。就连汇率、股价接下来会有什么变化也没人知道。即便是天气预报，不用说今年会不会是酷暑，会不会是寒冬这样的长期预报，就连明天的天气、气温也总是预报不准。

明明不知道，还要去先发制人，就像是在“占卜问卦”“赌博”一样。

当然，多考虑将来的事情是很重要的。但是，在变化的时代里，比起先发制人，更重要的是要锻炼出能够应对任何变化的素质。

我们也经常挑战新商品、新服务等新的东西。那不是在先发制人，而是在反复假设和验证，以免赶不上顾客需求的变化。

所有事情都要求总能应对变化的素质。拿进货来说，必须要建立起能够根据环境变化、以月为单位修正进货计划的协调机制，如果是销量易受天气影响的商品，就必须

要建立好能够到最后关头，以天气预报为依据订购货物的机制。

为此，必须将从生产到物流、销售的各个环节连接起来，建立能迅速应对变化的机制、体系。对于已建成的体系，整个组织还必须具备在状况发生变化后，能立刻重新组建体系的应对能力。

此外，我们还必须要求员工具备能够根据状况从零开始、重新组织工作的高度灵活性。对于制定好的计划，只是想方设法维持是没用的，在状况变化后，不管多么完美的计划都要立刻毫无保留地舍弃，要迅速在新假设的基础上重新制订新的计划，并做出应对。即便是早上刚决定好的，一旦发现问题，就要立刻做出改变。如果这就是“朝令夕改”的话，那就要毫不畏缩地坚决彻底地做到“朝令夕改”。

以前要是说的话和上次不一样，就会有人批评这是“朝令夕改”“和上次的意见不一样”。但是，世界的变化都这么快了，之前正确的，不一定现在也正确。下起雨来的话，打上伞是理所当然的。大概没有人会见到人家天气晴转阴下起雨来，打上了伞，就批评说“和晴天的时候怎么不一样”吧。到了变化的时代，“朝令夕改”反而成为必要。

能够做到“朝令夕改”的组织，换句话说，才是能够灵活地重复假设和验证这一过程的组织。应该认识到在变

化激烈的时代里，比起先发制人，“朝令夕改”才是真正应该具备的工作能力。

建议48　贯彻不好基本原则的话，也做不到应对变化

位于东京千代田区二番町的集团总部正门上，有两条交相呼应的企业标语。一条是“应对变化”——重复假设和验证的过程，是为了保持应对不断变化的顾客需求。

另外一条是“贯彻基本原则”——不管时代怎样变化，都要严格贯彻不变的基本原则，细致地做好卖场建设工作。

例如，7-Eleven集团有“四项基本原则”：满足顾客需求的“商品种类”、经常提供新鲜商品的“鲜度管理”、提供优质待客服务的“友好服务”、让店铺舒适的“干净整洁”。集团在工作中严格贯彻这四项原则，虽然是最基本的、理所当然的事情，但严格贯彻、实现这些就是我们的特色。

为什么让“贯彻基本原则”和“应对变化”并列成为我们的企业标语呢？因为如果理所当然地做好理所当然的事情，最终就会实现自我差别化。坚持做好理所当然的事情看起来好像很简单，但实际上并不容易。基础性工作在很多时候，即使一开始能做得很好，慢慢也会变得敷衍起

来。正因为理所当然的事情不容易严格做好，反而变得不一般。

将“贯彻基本原则”作为企业口号还有一个原因，贯彻不好基本原则的人就做不到“应对变化”。

例如，在各店铺贯彻的基本原则中最基本的就是 face up（前进立体陈列——店铺的商品陈列方式），一有商品卖出去，就立刻把里面的商品拿到前面，经常保持商品包装的正面向前，并且陈列面和陈列架整齐一致，就是这样再普通不过的工作。

为什么 face up 这么重要呢？一有商品卖出去，那个位置就会空出来，这样露出里面的商品，顾客看了会觉得是卖剩下的。与其相对照的，如果各个陈列架都能保持整齐一致的陈列面，做好 face up，会给顾客整齐划一的印象，刺激他们的购买欲望。这就是顾客的心理，只要做好 face up 这一项工作就能让店铺的形象大为改观。

Face up 其实还有一个重要意义，勤做 face up 的人在接触商品的同时，能够用手和眼睛捕捉到商品的动向。经常触摸到的商品就是当日的畅销商品，基本上触摸不到的商品很有可能成为滞销商品。销售的数值结果能通过第二天早上出来的 POS 数据验证，但是如果做好 face up，在销售的过程中，就能用手和眼睛验证商品销售的趋势了。

当然，如果什么都不想，只是机械地做也不会带来什么改变。但是如果带着问题意识去工作的话，就会从中获

得信息，并带来下一个假设。

在这样的基本的工作中，也能认真找出其意义的人，就会形成经常建立假设、并通过结果验证的习惯，不论置于什么样的状况都能自然地应对变化。

“贯彻基本原则”可以说是经营的基本能力。运动员也好，音乐家也好，真正的专业人士少不了每日的基本练习。在比赛中也是要先熟练掌握了规定项目，才能做自由项目。

经营的出发点就在于基本原则的贯彻，能做到这点才有可能应对得了变化。因为现在是变化激烈的时代，所以我们容易只关注对变化的应对，但是如果无法如预期那样提高成绩，就应该试着从基本原则的贯彻开始重新做起。



第五章

如何刺激“顾客的心理”，让其掏钱购买

建议49　日本现在的发展趋势不是“多样化”而是“同一化”

捕捉到顾客的潜在需求，提供出商品的话，顾客就会购买了吗？其实不是这么简单的，这也是日本市场的最大特征。

日本的消费者大概是全世界最难应对的了吧，在每天和众多顾客的直接接触中，我都会有这样的体会。因为除了要抓住顾客的潜在需求之外，在销售方式上也要刺激到顾客的心理。

让我们重新审视一下日本市场的宏观状况。现在日本社会是向着“多样化”，还是“同一化”的方向发展呢？对此的判断在很大程度上影响着事业、生意的状态。

那些所谓的评论家们经常说“现在的日本是多样化的时代”。确实，说“多样化”感觉上好像更有学问，听起来也不错。但是，在位于消费最前线、直接和顾客接触的我们的眼里，没有比日本更“同一化”的国家了。

商品的生命周期在不断缩短，新商品、畅销商品、流行商品不断出现，又很快消失，所以在一定时期内综合多方面来看的话，确实好像是在向多样化发展着，但要是从某一时间点来捕捉的话，会发现人气总是一下子聚集到特定的商品上，这只能用“同一化”来解释了。不管是在食品、杂货、还是服装上都是如此。

而且这一倾向越来越明显。在日本，仅软饮料每年就有1 000多种新产品诞生，而且其中大部分也就是半年，快的甚至两周就从店头消失了。7-Eleven经营的商品也是一年更新七成。我们在美国也将7-Eleven店铺扩展到了6 000家以上，对世界各地的零售行业状况也有着一定程度的把握，但是我们发现商品生命周期这么短的国家除了日本以外还没有第二个。

为什么会产生“同一化”呢？其中一个原因大概是因为日本国民的收入阶层范围较窄吧。最近收入差距问题不断地在媒体、政治讨论中被提到，但是日本大部分消费者

还是属于一定范围的收入层，和其他国家比起来，基本上还是小差距社会。据说在美国富裕阶层特别富，但是年收入200万日元以下的低收入者也非常多，占到整体人口的两成。

美国在文化方面也是既存在水平非常高的知识阶层，同时在少数种族阶层中不会说英语的也不在少数。而日本在国民文化水平方面的差距却不大，世界上大概再没有像这样大部分国民都集中于平均水平的国家了。因此，可以说日本人在经济、文化上的这个特性和日本独特的同一化消费模式不无关系。

既然这样，消费实际上是在向着同一化方向发展，如果还是盲信评论家们说的“多样化”，增加商品种类的话，会怎么样呢？这将无法确保必要的库存数量，无法顾及到单个商品。结果只会导致由缺货引起的机会损失（有货就会卖得出去，但缺货就会造成销售上的损失），以及由不良库存引起的废弃损失（将卖不出去的商品作废弃处理产生的损失）不断增加。

建议50　销售方式也从“富士山形”变成了“茶叶筒形”

如果将商品的生命周期制成图表的话，就会发现畅销商品的销售方式发生了很大的变化。过去是逐渐凝聚人气，

达到顶点，又渐渐下降的“富士山形”。而现在变成了一下子畅销起来，眼看着就要到达顶点了，又突然变得滞销的“茶叶筒形”。

对于茶叶筒形的消费，如果卖方还是按照过去的“富士山形”应对的话会怎么样呢？会应付不了一发售就热卖，并一下子到达顶点的状况，也会经常产生缺货、供应不上的状况，从而错失良机。终于能保证商品的供应时，商品的人气却已经在急速下降中了，积压了大量卖不出去的商品，导致了废弃损失。洋华堂也是在20世纪90年代后期起，没能应对好消费向茶叶筒形转变的现象，导致了很多机会损失和废弃损失，影响到了收益。

这种向茶叶筒形转变的现象，在便利店里表现得尤为明显。媒体经常说便利店在短时间内不断地更换店内商品，是导致商品生命周期不断缩短的元凶。但是，如果便利店对商品的生命周期有决定权，能够连续不断地打造出畅销商品的话，那真是再轻松不过的生意了。

实际上正好相反，便利店只不过是在与不断同一化和茶叶筒化的顾客保持步调一致。如果不将销量下降、开始滞销的商品立刻从店内撤出，一举投入新畅销商品的话，经营本身就会维持不下去。正因如此，假设和验证的意义非常重要。

如果能从POS的销售数据看出新商品销售状况的变化曲线，就会建立起这将是新的畅销商品的假设，从而增加

订货数量。同时撤下已经呈下滑趋势的滞销商品。通过POS数据验证其结果，如果新商品销售状况的变化曲线呈现出继续上升的趋势，就一鼓作气投入进去。这样，机会损失和废弃损失就会被降低到最小。

尤其重要的是机会损失。将机会损失降得越低，顾客就越有可能在需要的时候买到需要数量的所需物品，卖方也能获得更高的销售额，如此一来能够使双方的利益达到一致。

建议51　消费者有矛盾的“两面性”

如果关注一下每个消费者的行为，就会发现其互相矛盾的两面性。一面是“想让自己和别人不一样的心理”，这是摆脱普通水平，让自己引人注目的欲望。还有与其相对的一面是“想和其他人一样的心理”。

例如，一对夫妇被邀请去参加宴会这样的正式场合。夫人肯定会说“没有能穿着去的衣服”。真的是没有能穿的衣服吗？其实不是，像是富裕的象征似的，衣柜里衣服多得都快装不下了。

即使这样，夫人也想要新衣服，这是因为想让自己和其他人不一样的心理在作祟。同时，因为大家都会穿着新衣服去，所以自己不能还穿以前穿过的衣服，这是想和其他人一样的心理。由于这相互矛盾的两面性，即使衣柜中

衣服满满的，也总是想要新衣服。

流行的诞生与逐渐消失，就是在这两个心理的作用下产生的。一有什么新商品、新服务出现，特别是自我差别化意识强的人会首先购买。同时想和其他人一样的多数人会跟风，到了一定程度就会成为流行。通过这一过程的反复，流行不断地诞生、消失。

尤其是日本人有在经济、文化上都几乎没有差距的一大特点，所以人气会聚集到特定的商品上。而且，刚感觉到人气好像集中到了某件商品，它又立刻转移到下件商品上了。这样一来，商品的生命周期越来越短，茶叶筒化现象不断发展。

因此，现在的消费已经不能用经济学，而要用心理学来考虑了。面对在世界上最难应对，又加上正逢消费饱和时代不会轻易购买商品的日本消费者，采取什么样的措施，会刺激其心理，唤起其购买行为呢？在这里，我们看一下每日都在接触顾客的流通最前线吧。

建议 52　冲动性消费成为主流

“目的性购买”和“冲动性购买”，现在哪种购买方式在日本消费者的购买行为中占到主流呢？相对于事前决定好要买的商品种类、品牌的“目的性购买”，对看到的商品产生欲望，不知不觉买下的行为就是“冲动性购买”

了。我们在每日和消费者的接触中体会到的是冲动性购买占到多数。

例如，来超市购买晚饭原料的顾客中，有多少是事先决定好要买什么的目的性购买者呢？大多数顾客都是在卖场里逛着，偶然地将进入视线的东西放入篮子的冲动性购买者。

在物资不足、消费欲旺盛的时代里，“想要这个”“要买那个”，想买的东西很明确的目的性购买是主流。现在则是物资过剩、消费饱和的时代，想买东西但是总找不到想要的商品的状态，正因为如此，冲动性购买成了主流。

说起“冲动性购买”，或许会有这种负面的印象，“不知不觉中连不用买的东西也买了”。但是选择在消费饱和的时代，冲动性购买的意义也完全转变了。

即使还没决定好晚饭的菜单或午饭要吃什么，在店里转着，就会产生“看起来好像很好吃，今天就吃这个”的想法，并下意识地伸出手去。像这样买到了东西的时候，顾客会产生一种很强烈的幸福感。

看看相反的情形，还没想好今天晚饭做点什么，先去超市里转转，或者不知道午饭吃什么，先去便利店看看。在店里转了一圈也没找到想要的东西，没别的要买的东西，不得不做出消极的选择，随便买点什么。虽然也买到了东西，但是没有得到满足，肯定不会高兴。

即使不预先想好买什么，去那儿的话肯定会找到要买

的东西，顾客想要的就是这样的商店。如果能做到冲动性购买，会给顾客带来很大的满足感。

建议53 “冲动性购买”也有矛盾的两面性

即使是金枪鱼生鱼片，如果是在超市的鱼类卖场，像平常那样摆放出来，顾客看到了只会想“有生鱼片啊”，大部分就那么走过去了。但是如果将好几条大金枪鱼整个儿摆在卖场，表演现场解剖式贩卖秀的话，同样是金枪鱼生鱼片，就会大卖特卖。这就是典型的冲动性购买行为。

为什么看到当场解剖式贩卖秀，就会去买呢？这里也是互相矛盾的两种心理起着作用。平常那样摆着的生鱼片，谁都能买得到。但是选择在鲜鱼解剖、贩卖表演的现场，购买新鲜的生鱼片是因为能充分满足顾客自我差别化的心理。回去的路上遇到熟人的话，肯定还会忍不住炫耀一番。

在自我差别化心理起作用的时候，想和大家一样的心理同时也发挥着作用，现场有大量顾客，贩卖一开始，大家都去买，所以自己也就跟着买了。

同样是金枪鱼生鱼片，现场解剖式贩卖秀巧妙地刺激了顾客的心理。

一旦顾客身上相互矛盾的两种心理被刺激到，就会产生冲动性购买行为。在消费饱和的时代里，刺激冲动性购买的销售方式以及卖场的营造很重要，因此能够进行什么样的表演和促销方式也变得重要起来。

建议54　扩大商品的陈列面，给消费者的心理上带来“爆点”

想要引发冲动性购买的行为，需要有什么样的表演和促销手段呢？

例如，明明衣柜里有很多毛衣，可是在卖场显眼的地方看到了新款，还是会不知不觉中伸出手去，有喜欢的还是会当场买下。

直接进入顾客眼帘的商品陈列面积是尤其重要的。他们会觉得占了这么大的陈列面积，肯定是店家的自信之作，购买欲被激起，进而产生了冲动性购买行为。

在7-Eleven每周也会推出20～30种新商品。这些新商品不是杂乱无章地随意摆放，尤其是想要重点推出的商品，会大量进货，摆在黄金视线高度（视线最容易达到的高度），尽量扩大陈列面，给顾客强烈的视觉印象。这也是能触动顾客心理的摆放。

洋华堂在销售苹果时也是采取了两种完全不同的销售方式：摆一个长1.8米的6尺陈列架的方式，和大胆使用两三个陈列架，用很大的陈列面积摆放的方式。

牛仔裤卖场也是，如果不用上200坪（1坪≈3.3平方米）的大空间，备齐尺寸、种类，作为卖场就得不到顾客的认可。在过去物资不足的时代，目的性购买是主流，想

买牛仔裤的话，不论多小的卖场，也会进来看看有没有自己想要的东西。而现在，如果因为店面小，将牛仔裤卖场设为50坪，顾客就不会走进来。正因为是冲动性购买占主流的时代，顾客看到的陈列面积大小也变得重要起来。

为什么陈列面积要达到一定的程度，才会唤起冲动性购买的心理呢？

和水温达到沸点时才会沸腾是一个道理，事物都有积累到一定程度才会突然爆发的“爆点”。

在商品的陈列上也有“爆点”，单品的陈列数量达到一定程度，会一举提高顾客的认知度，心理受到刺激，购买欲达到“爆点”，便会产生冲动性购买。消极的陈列、不完善的陈列则达不到“爆点”。

建议55 “爆点”就在风险的另一端

在店铺的建店方式上也能看到同样的现象。伊藤洋华堂和7-Eleven创业以来，一直采取在某一地域集中建店，在使各个店铺商圈紧邻的同时，逐步扩展店铺网络的“高密度多店铺建店（占优dominant）”的战略。

特别是7-Eleven，在国内的店铺总数达到了11 874家（截至2007年11月），在一个国家内的店铺数量已达到了世界最大规模，但是现在仅将店铺扩展到了日本的34个都道府县，四国、北陆、山阴等13个县则一个店铺都没有，

这表明我们彻彻底底地贯彻着占优战略。

这种占优战略在经营方面可以达到提高物流、系统、广告、店铺指导等各方面效率的效果。同时，会对建店地域的消费者在心理上产生很大的影响，是能够带来“爆点”的一种策略。

刚刚在一个新地区建立店铺的时候，一家店铺的日营业额通常增幅不大。当该地区店铺数量增加，密度达到一定水平之后，顾客的认知度便会迅速提高，和店铺在心理上的距离感迅速缩小，光顾店铺的顾客数量就会大增，日营业额也开始直线上升。

1996 年 7-Eleven 进入大阪府时，一开始也是为了提高营业额而费尽心思，但是店铺数量超过 300 家之后，集客力迅速提高，日均营业额在关西地区的便利店业界高居首位。

7 银行也是同样的情况。成立第 3 年的时候，积极增加设置 ATM 的店铺，达到一定数量后利用率急速上升，突破了核算线，在经营上也是在成立第 3 年时扭亏为盈。之后每年都保持着较高收益。

从商品陈列方式到建店战略，是否以顾客认知度上存在“爆点”为前提，决定了战略方式的不同。

主动挑战，当然也会有风险。但是不能忘了“爆点”就在风险的另一端。

建议 56　通过主动“招呼”，推动顾客购买

要给顾客心理上带来“爆点”的时候，能起到推动作用的有效手段是主动“招呼”。看到整齐排列的商品，心理上受到刺激，有人会立刻拿到手里，但是也有人会选来选去，迟迟决定不了，对这样的顾客主动招呼，宣传商品的卖点，能起到推动作用。在 7-Eleven 和洋华堂，积极性比较高的店铺里都特别注重对顾客的主动招呼。

对已经有好多件外套，虽然今年不是特别想买新的，但还是不知不觉中走进了外套卖场的顾客，如果积极、主动地招呼，“今年新出了这种外套，这个设计是前所未有的”“您试试看怎么样”，顾客就会想“那就试试吧”。

不少时候，通过主动招呼能和顾客产生交流，并刺激顾客的购买心理。在 7-Eleven 的收银台，如果顾客看了一眼柜台上的关东煮，店员就会主动招呼“来点关东煮吧”。这种时候，如果以真诚推荐的心情，说出“7-Eleven 的关东煮用的是特制高汤”“关东煮的材料上也花费了不少工夫”等等，和顾客之间形成了交流，顾客就会产生“那就买点回去”的想法。而且这个顾客下次再来光顾的时候，可以试着这样打招呼“上次的关东煮怎么样?”

要是对方主动打招呼的话，不管谁都会高兴。以此为契机，也会带来顾客对店铺的高度忠诚。

建议 57　将试吃作为一种交流手段

作为让顾客认识到商品的购买价值的方式，试吃食品的手段非常有效。

虽然总有人说“在消费饱和的现代，消费者们总是为买什么东西而犹豫不决”，但这是不对的。从卖方来看，好像顾客总是不知道买什么好而犹豫不决，但实际上与其说是犹豫，还不如说现在的消费者，想确认该商品有没有购买价值的意识非常强烈。要对这一欲求做出回应，最好的办法就是让顾客试吃。

如此重视主动招呼和试吃的销售手段，是因为现在待客服务变得比以往重要得多。说起服务的本质来，其实就是提供服务时当场和顾客结成某种关系。

因此，主动招呼并不是只要连续喊出商品的名字，进行推销就可以了，只有以和顾客交流的心情来进行，才能成为待客服务。

试吃也是，只是将试吃品摆出来，也不去主动招呼，只有看到的顾客来试吃的话，是收不到什么效果的。只有带着无论如何也想让顾客品尝到，以确认商品的购买价值的心情，从而积极地招呼顾客，试吃才能真正成为和顾客交流的一种手段收到效果。

现今是冲动性购买的时代，在这一前提下，怎样做才

能迎合顾客心理，促使顾客购买呢？如果疏于改善卖场，疏于营造购买氛围，就会逐渐被顾客抛弃。

建议58　通过“推销”向“进攻型销售”转换

如果说网络销售是走在时代最前端的“推销”形式，可能有人会觉得意外。卖方通过网络接近个人、家庭，接受订货，邮寄商品的网络销售无疑是现代的推销方式。现在网络销售正在以异常迅猛的势头发展着。

粗略地看一下零售业各业种销量规模的话，超市（量贩店）业界现在约为14兆日元，接下来是百货商店业界，约为8兆日元，便利店和百货商店业界的规模大致相当。

而包括邮购在内的网络销售已经达到了7～8兆日元的规模。而且其市场规模近年来一直保持着20%～30%的年增长势头，正处于稳步发展时期。这样发展下去就会超过百货商店、便利店，追赶上超市的销量规模也只是时间问题。

网络销售的迅猛成长势头如实地反映出了现在对从“等待型营销”向“进攻型营销”的思维大转变的要求。在店铺内，作为“进攻型营销”，可以在推动顾客购买的促销手段和措施上下工夫，如最大限度地扩大商品陈列面积，主动招呼顾客、劝顾客试吃、策划各种活动……

作为更进一步的服务，我们现在积极开展的是，走到顾客身边去，主动招呼顾客，向顾客推销商品。

过去，中小型零售商店会去跑客户，开展推销工作。和主动推销正好相反，超市的主要特征是自助式服务。在酒类专营商店等请求加盟 7-Eleven 时，我们让他们中止了一切走出店门的推销活动，因为当时，为了得到顾客对店铺魅力的认可，必须全力投入到店内的工作中。

但是，时代发生了巨大的变化。在供大于需的买方市场，可以说卖方主动接近买方，从某种意义上来说是必然的趋势。尤其在日本，在这个发达国家中也是高龄化发展速度最快的国家，可以预想到，今后面向高龄层的推销需求肯定还会进一步提高。

超市和便利店以后都会走到顾客身边去，现在需要的是“进攻型营销”，在消费饱和时代、少子高龄化时代里，推销才是最好的服务方式。

只是，需要注意一点，现在要求的推销和过去那种推销绝对是不一样的。过去的推销，只需要到顾客那里去，获得订货，再配送商品就可以了，相对来说较为单纯。而现今的推销则是根据顾客的生活、年龄、性别、嗜好等，做出推测后，向顾客提出建议，“您是不是需要这样的商品呢”。

新的需求往往存在于店铺的外面。是陷入不彻底的“等待型营销”，还是积极推出“进攻型营销”战略？关键在于以什么样的姿态面对顾客。



第六章

如何在工作中灵活运用“情报、资金、时间”

建议59　会利用情报的人都是懂得情报价值的人

工作进展不顺利的时候，好像很多人都会举出“没有情报”、“没有资金”、“没有时间”、“没有人才”等理由。但是在工作上收不到预期成果的人，果真是情报、资金、时间、人才等不足造成的吗？反之，工作出色的人，都是因为那些资源充足，工作才得以顺利进展的吗？

问题不是那些资源是否充足，而是在于能否将资源有效地运用于工作中。典型的就是情报，因为情报不仅仅是

从上级获得的，更多的是自己发现的东西。

如果说起在迅速应对变化时，什么是不可或缺的要素，大概大家都会回答“情报”吧。但所谓情报并不是只需要尽可能多地收集最新的东西，怎样才能在工作中运用好情报也很重要。

运用情报是指对情报进行价值判断。只是检查确认最新情报，不管多勤快，都不能说将情报运用好了。关于每个情报，如果不考虑能在工作中运用到多少，判断其价值，并联系到自己的行动，或转化成知识的话，就只能算是接触到了情报，但是还不能成为真正意义上的情报。

认真的人会通读报纸，不放过每一个部分，浏览各种各样的杂志，一本接一本地看书。即使这样，还是总会感到不安，担心自己是不是遗漏了什么重要的情报。那是因为虽然在努力收集情报并想要将其运用到工作中去，但是没有做好关键的价值判断。

要判断情报的价值，有自己的想法做基础是比什么都重要的。

例如，我有这样一个基本的想法，“在物资过剩，消费饱和的时代里，不能用经济学，必须要用心理学来考虑问题”“消费者是不会只因为价格便宜就购买东西的”，这也是我的一贯看法之一。那么我就会以这些想法为基础接触情报，自己探寻情报深层次的意义，并且使自己坚持的看法更加明确。

不论接触什么样的情报，首先都要坚持自己的看法。在此基础上，根据对情报的价值判断，强化或修正自己的想法。这是在情报泛滥时代里利用情报的基本原则。

建议60　没有问题意识，就抓不住“先行情报”

在建立假设，进行工作时，尤其重要的是“先行情报”。“先行情报”是指能够从中获知明日的顾客心理及行为的情报。也就是说，现在能够感知还没有显现出来的潜在需求的情报。

怎样做才能发现先行情报呢？情报本身存在于我们身边的所有地方，问题在于，能否发现各种情报的意义，判断其价值，并和自己的工作联系起来。这在很大程度上是由自己平日里以怎样的问题意识投入到工作中决定的。

在7-Eleven，工作积极性高、有问题意识的员工会在往返店铺的途中，收集各种先行情报。如果经常有探知明日顾客需求的问题意识，从附近的大厦、公寓等建筑工地的日程安排也会发现有意义的情报，例如可以从明日工程的种类，预测来买午饭的现场工作人员的人数。

或者，从微波炉热便当的空当里和常客之间有意无意进行的交谈中，就能捕捉到先行情报。在周围有很多公司的店铺，如果能从常客口中获得年底最后工作的日程，以

及关于工作紧张程度的信息，就可以建立假设，“那之前，因加班来购买晚饭的顾客会多起来，所以应该可以多订点货”。

7-Eleven 在业界首次引入了根据季节切换冷藏、温藏模式的大型饮料柜。这也是源自“提供加热服务的话，在冬天里也会提高软包装饮料销量”的假设。

当时依据的先行情报是冬季里一种再普通不过的景象。以前冬天在高尔夫球场经常会看到在大锅、水盆里烧开水加热饮料的景象。在大街上可以看见，年轻人把在自动贩卖机等处买的加热的饮料握在手里走路的情景。

在那以前，负责人怎么也脱离不了过去的经验，认为“软饮料 = 清凉饮料”，是夏天的畅销商品，冬天卖不出去也正常。因此，即使接触到能成为先行情报的情景，也感觉不到任何东西。

其实即使冬天，只要能应对顾客需求，软饮料销量就不会下降，如果保持这一问题意识，高尔夫球场、大街上的平常景象，在眼里也会成为有意义的情报。

因此要在诸多方面保有这样的问题意识，没有问题意识的话，过去的经验以及现有的常识就会成为过滤镜，不管接触到什么样的情报，都感知不到先行情报。

坚持自己的想法，经常抱着问题意识去接触情报的话，即使是不起眼的情报，也能够判断出价值来。在抱怨“没有情报”之前，应该审视一下自己有多少问题意识，自己

是不是戴上了过滤眼镜?

建议61　有准备的头脑自然会捕捉到必要的情报

经常持有问题意识，打个比方的话，就像是在大脑中准备了一个钓钩。

经常有人问我：“铃木先生，您经常提出各种有创意的新方案，那些原始情报是怎样收集到的呢?”其实与其说我是在收集情报，倒不如说是那些情报自己上钩的。

例如，坐车的时候，我肯定会打开车内广播。漫不经心地听着收音机里播放的各种情报，有用的情报自然就会挂到大脑中的钩子上，过后在会议上发言的时候，会忽然想起来。

在接触报纸、杂志等各种媒体时，和顾客、客户谈话时，在公司里听到各种见闻时也是一样。印象深刻的情报会在无意中上钩。而没有钓钩的人，则觉得那些情报好像和自己没有关系，只是一个耳朵进，一个耳朵出。

一说到收集情报，我们总是忙着将注意力集中到自己觉得必要的领域上来。而且，由于情报太多了，收集不过来，结果被情报搞得晕头转向，自己还会因收集不到情报而灰心。

因为即使是有意识地收集情报，也不是那么容易就能

收集得到的。情报收集能力，不是只要关注各种情报，会运用信息技术就能掌握的，也不是像个评论家似的什么都懂，好像掌握丰富的情报，就能有出色的情报收集能力。

比这些都重要的是，关于自己关注的东西，大脑中一定要有准备好的钩子。挑战新事物的意识越强，钩子就越锐利，越能钓到有意义的先行情报。

另一方面，一旦有了过去的经验、现有的常识、单方面的推定、固定的观念等，即使身处情报的海洋中，也收集不到任何有意义的信息。

乍一看，觉得和自己没有关系的情报也可能有新的价值。虽然不起眼的事物，只要看出其意义，也能成为先行信息，如此一来，大脑中的那个钩子能捕捉到多少有价值的情报啊！经常想创造出新事物的挑战意识以及问题意识，才是对情报收集能力的有力支持。

建议 62　不能盲信媒体报道，自己要有判断力

在接触情报时，还有一点我们必须注意，不能盲信世上散播的情报。尤其应该注意的是媒体的报道。

例如，一直呈上升趋势的业界一旦发展趋势减弱，媒体就会宣扬“饱和说”，但很多情况下，是否真的出现了饱和，还存在疑问。在普遍认为处于“饱和状态”的游戏

机业界，现实中却诞生了前所未有的超人气商品，将用户扩展到了中高年龄层和女性中，针对这种现象，应该如何理解呢？

媒体反复论及的“便利店业界饱和说”也是如此。关于便利店业界，每当发表现有的便利店营业额低于前一年度等不容乐观的数字时，就会做出“市场饱和”的评价。确实不能否认单纯的高速增长的时代已经结束了，现在进入了发展困难的时代。但是，便利店市场真的是已经处于饱和状态了吗？

如果想知道便利店业界的实际状态，真正应该关注的，是现在日本消费市场的结构本身正处于巨大变化中的现实。其中最大的变化是少子高龄化的发展。

过去，便利店是以年轻、食欲旺盛的人为主要目标受众发展起来的。但是，随着少子高龄化的迅速发展，年轻人不断减少，像便利店这样的狭窄商圈里的经营状态受到了直接影响。

现在 7-Eleven 主要顾客的年龄层从 10 年前的 20 多岁提高到了 30 多岁，50 岁以上的中高年龄层顾客所占的比重也成倍地增长。年龄增长的话，食量会随之减少。应该将这看作是市场的变化，而不是市场饱和。

假如便利店的店主没有意识到市场的结构性变化，盲信了媒体宣扬的饱和说，会怎么样呢？

那就会产生一种危机感，认为“市场处在饱和状态的

话，可能会被新建的竞争店铺抢去顾客”，于是开始陷入模仿经营中。或者注意不到机会损失，只关注废弃损失，并转入保守经营，如此一来，店主不久便会在工作上陷入公式化，从而失去顾客。

便利店现在已经成为植根于地域生活中的社会基础设施。现在，对便利店的要求是，作为消费生活的平台能否纳入某种新的机能，不断发掘出潜在市场。正因为现在是销量不容易提高的时代，所以更加需要努力挖掘出还没有显露出来的潜在需求。

是否盲信以媒体为中心散播的情报，做出的反应是完全不同的。报道内容和自己平日的感觉不同的话，决不能轻信。想想真的是那样吗？报道是不是有失实之处？难道自己的感觉有误？要提出问题，重新审视，自己亲自去验证一下。应该会看清楚世上存在的那些现实中的谬误。

建议 63　不能盲目相信营业员

生产商和批发商的营业人员的话，也是不能轻信的情报之一。通常，都会认为买东西的时候当然应该听营业人员的话。但是果真如此吗？如果深究一下，就会看到其中错误的一面。

营业人员是推销商品的人。但是如果推销的商品是在市场上非常畅销、很快会断货的商品，即使不用营业人员

特意推销，也能卖得出去。

简单地说，将卖不出去的商品推销出去，是营业人员的技术。因此，应该认识到对于购买者来说，很难从营业人员那里获得真正有价值的情报。

即使营业人员带来“这个卖得很好”之类的关于畅销商品的情报，那也是在其他客户那里已经介绍过的情报，是谁都知道的公开情报。

现在是必须挖掘出潜在需求的时代。应该倾听的不是营业人员的情报，而是源自顾客的情报。那是从每日和顾客的接触中发现的情报，绝对不是从营业人员说的话里面获得的。

这样一来，很明显，营业人员不能再继续采用过去那种工作方式了，而是应该采取更加主动的新工作方式。不能只是根据卖方的情况推销商品，而是要和自己的客户一起面向终端用户，发掘出潜在需求。

建议 64　一边读书一边画线的时候，要标记出反对意见

为了获取情报，有些人经常在读书的时候画线做标记，这样做一般都是在自己赞同的地方画线吧。但是，从中能获得什么启示吗？要是画线的话，倒不如画在和自己的想法不同的意见，或是自己反对的想法下面。

要是能遇到自己也有同感的意见，心情应该不错吧。只是，之所以会产生同感，是因为自己也产生了那一想法，因此从中获得的东西有限，不会再有更进一步的发展。很多时候，画线只是为了标记出和自己想法一致的地方，以获得安心感。

特别是知识类、方式方法类书籍大多是在过去成功经验的基础上写成的，在变化的时代里如果将其直接拿来的话，未必能够行得通。只要对那些过去的经验产生同感，盲目相信，就会有使自己脱离不了过去经验束缚的可能。

另一方面，遇到和自己不同的意见时，通过深究什么地方不同，为什么那么想，依据是什么，并反过来想想自己为什么这么想，就能补正、增强自己的想法，并使之得到发展。仅仅是读书方式的不同，所获取的东西也会大不相同。

建议65　新的情报不在内而在于外

有价值的先行情报最容易在什么地方发现呢？如果只是阅读方式方法类的指导书籍、在企业里等着客户上门、倾听顾客的话，能够获得的也只不过是些大家都知道的情报。

有新价值的情报往往在外面。怎样能积极地走出企业、店铺去获取情报呢？关键是要有走出去的意识和努力。

但是一说起不要在企业里待着，要走出去，就会容易图轻松，只往熟悉、好沟通的客户那里跑，感觉上像是走出去了，其实这样和在企业里待着没什么两样。只有到没去过的地方，主动敲门走到对方中间去，才会获得有新价值的情报。

前面提到过，我们曾经派伊藤洋华堂的采购员们去中国，不通过商社，自己直接采购商品的事情。这也是为了不被商社现有的贸易关系束缚，通过走出去，寻找没有接触过的有价值的情报，迎接新挑战的工作方式。

新的畅销商品也不会在店内，而是在店外。7-Eleven提出便当、饭团、关东煮、面类、暴腌咸菜之类商品的方案，也是由于考虑到如果提供店里没有过的商品，应该会吸引没来过的新顾客。

虽然最初遭到过反对，但以“新的需要不在店内，而在于店外”的理由说服对方，坚持挑战，最终使这些都成为现在便利店里必不可少的商品。

走出去，走向什么地方，目光落到什么地方呢？在这里就能看得出平日里有多强的问题意识，有没有关注点。

总是对新价值、新需要有问题意识的人，一旦发现能够成为契机的有意义的情报，就会将其作为线索进而走出去，抓住走向新挑战的机会。只是一味地留在企业里，等来的只会是陷入公式化的命运。

建议66　学会阅读反映状况的数据

在先行情报的基础上建立假设并实行的话，就会获得结果数据。随着信息化的发展，各种结果数据的获取变得更加容易。销售的POS数据就是将结果数值表格化了的东西。

但是，并不是谁都能运用好结果数据的。在看销售数据时不能忘记，是作为销量记录看，还是将它运用于面向明日的市场，这决定着对数字的理解方式的不同。

我们总是关心已销售的数量，注意力被卖得好的商品吸引过去。在商品管理中经常使用“ABC分析”的手法也是出于这一原因。

所谓的ABC分析，就是将经营的商品，根据销量多少，分为A群、B群、C群三个等级，将A等商品作为“畅销商品”重点经营。因为有“让管理商品变得简单”，“很快就能看到效果”等优点，被广泛采用。但是ABC分析的手法也有很大的陷阱。

所谓销售战略最基本的是要考虑怎样做才能发现每个顾客的潜在需求，并逐一满足。如果日本的流通业根据ABC分析法来决定商品种类的话，会怎样呢？

打个比方，假设在7-Eleven根据ABC分析法将某种便当定位为A档。因为卖得好，就将该便当一直摆在货架上

会怎么样呢？不管多好吃，顾客都会逐渐厌倦，销量会不断下降。用ABC分析法是看不出明日顾客的需求的，只会导致顾客的流失。

实际上，2007年的夏天曾经发生过这样一件事。7月受梅雨季延长的影响，日照时间减少到往年的六成左右，持续着阴雨天气。到了8月天气突变，全日本持续着气温超过35℃的酷暑天气。

中华冷面在7-Eleven卖得飞快。但是，酷暑还在持续着，却出现了中华冷面销量逐渐下降的店铺。不管多热，反复吃一样东西的话，也会腻。“今天中华冷面卖了很多。明天好像也会是个酷暑，再多定购些中华冷面吧”，像这样持续单调订货的店铺陷入了困境中。

这时，那些建立“如果改变中华冷面的味道、材料，推出新的冷面，应该能成为下一个畅销商品”的假设，能够应对需求变化的店铺，就能保持销量。在便利店，比起凉夏来，暑夏里的销量反而会提高。但是如果酷暑不断持续，对反应状况的数值数据的阅读方式以及假设的建立方式，就会变得重要起来。

建议67　数值数据也是只有站在顾客的立场上看，才能起到作用

看销售数据时，关注哪个商品卖得最好是卖方的思维。

如果将视点从卖方转向买方，站在顾客的立场上来看销售数据，看看“顾客现在需要什么”的话，会怎样呢？

例如，假设某商品有 X、Y、Z 三个种类。X 卖了 100 个，Y 卖了 50 个，C 卖了 30 个。下次进货时应该多采购哪种呢？

通过 POS 数据看销售数量的话，谁都会觉得 X 卖得最好，下次应该再采购些 X。

那么，如果假设进了 200 个 X，三天卖出去 100 个；进了 80 个 Y，两天卖出去 50 个；Z 进了 30 个，半天全都卖出去的话，会怎样呢？半天全都卖出去，因为是大家都想要的商品，如果有 100 个，可能 100 个都能卖出去。另一方面，X、Y 能卖出去或许是因为，第二天起 Z 就没有了。仅从卖出的数量判断，会有犯大错误的危险。

有这样一个例子。负责位于市中心的一家 7-Eleven 店铺的 OFC（店铺经营顾问），在检查 POS 数据时，发现了令人意外的数字。附近是办公楼区，夜间人口为零，但是夜间交易的商品里，连沙拉的销量都超过了白天高峰时期。是什么样的顾客，在什么时间，为什么购买呢？按照时间段仔细检查了数据，发现是在第二天早上上班的途中，顾客来店的高峰时期卖出去的。

在那位 OFC 之前，7-Eleven 根据过去的经验，一直认为“沙拉主要是女性顾客在午饭时购买的东西”。如果一直持有这种执念的话，即使看着 POS 数据，也只会关心白

天高峰时期的沙拉销量，即使看到早上的销售数据，也不会太放在心上，或许根本都没有留意到。

使其关注到这一数据的是问题意识。如果秉承“正确的销售方式应该可以让重视健康的顾客更多地购买沙拉”这一问题意识来看 POS 数据时，早上高峰时期的销售数据才会有意义。

因此，假设持有“到目前为止应该存在一直没有注意到的需求”这样的判断，据此增加进货量，就会获得成功。发掘出了女性顾客上班途中不买早饭，而是买沙拉作午饭，同时为避开午餐时人多拥挤、提前购买午饭的潜在需求，使得早晨高峰时期沙拉的销量提高了 3～4 倍。

在市场策略方面，重要的是要发现变化，看看销售状况中有没有能够探查到顾客潜在需求的新征兆、新动向。而且不仅要看销量这样的结果数值，还要关注哪个商品在什么时间，怎样卖出去的，同时沿着时间轴追踪数据。总之把握销售状况的时间动向最为重要。

此外，如果有数量不多并且也能很快就卖完的商品，或者销量上升中的商品，就可以假设“这里应该会有潜在的需求”，由此应该尝试增加一下订货数量，并用 POS 验证其结果。这就是市场策略。

怎样做才能听到数字另外一端的顾客的声音呢？POS 代表的销售数据是过去的数据。但是，如果将视点从卖方转换到买方，带着问题意识去看的话，沿着时间轴的细微

的数据动向便会清晰起来。以此为基础进行假设和验证，数据才会起到作用。

如果没有问题意识，也不做假设和验证的话，即使看了数据，也看不出什么端倪，那样不能称为运用数据，只能说是被数据左右了。

此外，如果再加一条的话，就是不能被以 POS 为首的 IT 机器、电脑等所左右。说到底，计算机不过是人类为了做出判断、导出答案，从而获取数据的工具。但是，如果自己都不清楚要创造出什么价值的话，导入 IT 技术，就会本末倒置，将通过计算得出的数据本身看作是答案，被数字所左右。此外，还会误认为使用信息技术就是工作。

因此，不能忘记工具只是被人使用，是不会带来任何成果的，只有人才能创造出价值。

建议 68　对经费不能只是削减，控制也很重要

和情报一样，有会有效利用资金的人，也有不会利用资金的人。看一下经费的使用方式就明白了。

想要提高收益的时候，大概谁都会想到削减经费，同时必须彻底杜绝浪费，提高经费的利用效率。但并不是胡乱地削减经费就可以了，要避免连必须花费的部分也削减，从而导致经营衰弱的那种模式。

假设为削减经费，武断地减少了临时工、打工者的数量，最终只会影响到订货的精准度、服务的水准等，同时降低店铺经营的质量，最终会引发负面影响。很有可能销量逐渐下降，并导致收益减少。

对于临时工、打工者来说，最重要的工作就是订购货物。在便利店里，如果努力去严格执行单品管理，真正提高订货精准度的话，光是米饭类，在订购工作上一个人也得花费两三个小时的时间。

如果，只是因为怕花劳务费，就减少临时工、打工者人数的话，花在订货上的时间就会不足，在订货工作上只能做到稍微看一下昨日的销售数据，基本上都是机械性补充，不久卖场便会陷入公式化经营中。

但是如果花些劳务费，却让他们各自承担责任，分担订货工作的话，每个员工都会保持干劲，努力提高订货的精准度。应该不断注意卖场及顾客的动向，关心数据，以自己的方式收集情报，挑战更加精准的订货。如果能引起顾客的共鸣，就会带来收益。即使花些劳务费也会带来超出成本的收益。

经费不能只是一味地削减，重要的是要实施控制。如果要达到自我差别化，经费或许还会增加。

为了掌握好控制的尺度，必须要明确地表示出自己的基本价值观，自己在为了什么而工作？为什么必须追求绝对价值？如果价值观明确的话，就能从质的方面评价经费

是如何带来成果的，是否得到了有效的利用。相反，如果自己的价值观不明确，就容易导致经费的浪费或随意的使用。

在经费的控制方式方面，经营方式非常重要。如果经费不能顺利地带来成果，就要重新审视一下自己的基本价值观。这样该花的经费和应该提高运用效率的经费都会明确起来。

建议 69　不能因为工作量大而轻易增加人手

关于时间的运用方式方面怎么样呢？经常有人因为工作量大，工作辛苦，希望团队中能够增加人手。大概是认为如果人手增加了，每个人的工作量就能减少，时间上会富裕些，能将工作做得更好。

但是，增加了人手，真的就能做好工作吗？在这之前，首先应该考虑的是为什么工作量会多起来这一根本的问题。

如果，现在的工作方式中没有浪费，做的都是些必要工作的话，生产力应该会提高的。但是，由于被过去那种浪费多的工作方式束缚住，一直持续不变，才导致了工作量的增加。很多时候根本的原因都是在于生产力过低。

在生产力问题没有解决的前提下，增加人手会怎样呢？因为浪费多的工作方式还没有改变，新增加人手，只会造成工作细分，相互之间产生隔阂，或交流变得复杂，结果

很容易导致生产力下降。或许由于人口的新增，反而还会导致工作量的增加。

如果工作量大，觉得辛苦的话，不能在现在工作方式的前提下，要求增加人手，而是首先要从根本上改变工作方式，杜绝浪费，只做本质上有必要的工作，提高生产力。

人们总是容易抱怨“工作这么忙都是因为人手不够”“都是因为上头把工作都压下来”，但从不反省自身的问题。这样的话问题到什么时候都解决不了，只会一生都忙忙碌碌地工作。

建议70　浪费时间的典型就是带不来效益的会议和资料制作工作

低生产力工作的典型，就是过多的会议和由此带来的庞大的资料制作工作。

没有领导能力的领导，因为自己不能清楚地提出方针，就召开各种会议。而且，即使让与会者各抒己见，还是得不出结论，不得不拖延到下次会议。如此反复的过程中，什么都决定不了，结果还是持续现有的路线。发生什么问题时也是一样，领导提不出解决方案，只是重复开会。

如果通过开会能够得出新的方针、解决方案等，那么从早到晚一整天都开会就行了。但是，缺乏能力和素质的领导召开的会议，也产生不了什么新的东西。只是反复开

会的组织，无非是证明当事者的能力不足。

更为严重的问题是，会议带来的庞大的资料制作工作，浪费了过多的劳力。因为领导提不出明确的方向，为了在被质问到自己时，不至于束手无策，下属就会制作包含各种情报的资料。下属都忙于制作只是分量大，但和提案本身没有直接关系的资料，或自己都不知道要传达什么信息的资料。其中多数只不过是从现有的资料中收集来的情报，会议的前一天肯定都会加班到很晚。

而且当天的会议也多是这种情形：当天的提案负责部门的经理会站起来，介绍议题，让人以为接下来直接就这样开始说明问题，但往往只是简短的介绍发言，接下来换科长。科长的发言进入细节后，具体内容的介绍又交由其他负责人，如此反复。发到与会者手中的，是谁都无法从头到尾看完的厚厚的资料。下属为制作资料而付出的劳动是否起到了作用呢？其实资料多反而会使议论的范围扩散，而且因为都是借来的情报，也做不到熟练地运用，下属的努力大多都白费了。

同样是会议，那种彻底贯彻组织的想法，大家共享情报、有相同目标的会议绝对是必要的。此外如果能在会上让大家考虑为达成目标，每个成员应该承担什么样的责任，具体采取怎样的行动，就会搞活组织，调动起大家的积极性。如果之后还能够在通过会议检验进展程度的同时，每个人根据进展情况考虑新的行动计划的话，团队的实践能

力也会不断提高。

会议的时间最长90分钟就是极限了。人是做不到长时间集中注意力的。我们集团坚决不开超过90分钟的会议。

资料也要自己报告，因为是自己一直参与的项目，自己应该最了解。如果不借用他人的东西，自己对日常工作中的判断进行分析，获取情报，并对情报进行编辑的话，即使不带着那么多资料也能作报告。

但是，现实中，在很多组织里都是如果产生不了新价值的话，就理所当然地召开没有任何成果的、无用的会议。在三天一大会、两天一小会的企业、部门里，有多少是效益好的呢？

建议71　书面请示并非都要花时间去盖章

日本的企业文化除此之外，还有很多不合理的地方。在很多企业里都执行的书面申请制度到底有没有意义呢？书面申请递交到最高管理者之前，要到各部门去盖大量公章，在各部门内部也是连科长、负责人都要一一盖章。

但是，这一过程中会形成什么企划，产生什么价值呢？其实没有，这些都是在提案的阶段基本上决定好了的。花时间、花工夫到各部门去盖章的必要性在哪里呢？转来转去，最终到了最高管理者那里，一旦否决，那之前的整个过程都付诸流水了。

一旦有了新提案，就应该马上请示总经理，接下来再去相关部门，将情报传达到大家那里。应该尽力排除产生不了新价值的无用流程。

当然，为了开发出色的商品、提高订货的精准度等，不能吝惜时间，不能轻易妥协。不管花多少时间，也要到被接受为止。在时间上，一方面有些时间必须削减，提高利用效率，另一方面还有些时间则要求质量，必须考虑自己在该时间内能做出多少合适的判断和行动。这和花费时间的多少没有关系。

只是，即使这种情况下，作为个人的工作方式，也不是说可以随意花费时间的。毋庸置疑，必须要集中注意力进行判断，采取行动，避免浪费时间。

如果工作量过大导致没有时间，想要更多时间的话，不应该从增加人员，以减少每个人工作量的角度去思考，而应该想着提高每个人的工作质量，组成高生产力团队。

建议72　花了时间，也未必就能做好工作

经常会有不断被交付工作的人，因为时间有限，就必须在短时间内处理完任务。大概是由于这个人能力出众，能在短时间内完成工作吧。但是我认为更主要的原因还是在于他能够在短时间内集中精力，投入工作，在大脑中能整理清楚问题，准确抓住事物的本质，做出判断，采取

行动。

我也是从30岁进入洋华堂以后，独力承担了促销、人事、宣传等多项工作，除了财务会计之外的所有管理职务都兼任过。我之所以拥有这些经历是因为，当时的洋华堂正处在飞速发展中，组织迅速地扩大，只得不断地接受新工作。

只是，对于我来说，即使同时兼任几项工作，也不会觉得有多辛苦。一从促销科长的桌子挪到人事科长的桌子上，就能马上清空头脑，集中精力，投入新的工作。比起一直被一个工作拖着，这样工作起来更容易。

人并不是花的时间越多，就能将工作做得越好。

2004年集团本部从港区芝公园搬到现在这个位于千代田区二番町的大楼时，碰巧有既宽敞又便宜，而且交通便利的办公环境，所以仅仅一周就决定下来了。一般情况下，将搬迁工程提上议程，在花费时间推进的过程中，会由于“难得搬迁一次”的理由，平白增添了很多工作，造成不必要的成本不断膨胀。

2005年公司股票上市，向控股公司转型时也是力求速战速决。年初做决定时，下属们提出“即使竭尽全力，最早也只能赶在9月召开临时股东大会”，而我下令“一定要赶上5月的例行总会”，将日程加快了一倍。按照当时那种工作进展方式是绝对不可能完成的，员工们挑战了能够实现这一日程的工作方式，并出色地完成了工作。

通常，一有时间，人就会做起不必要的工作，往往导致本末倒置的工作会越来越多。而且在谁都没注意到本末倒置的状况下，工作方式渐渐固定下来。工作不断增加，不久就会开始提出工作量大，太辛苦，希望增加人手的要求。

建议73　正因为人是善良的动物，所以才会做超出必要范围的事情

人为什么会一有时间，就做起超出必要范围之外的事情呢？那是因为人本来就是善良的动物。

例如，2007 年在伊藤洋华堂成立工会时，发生过这样的事。因为员工规模已经达到了近 2 000 人，根据全织同盟（现为 UI 前线同盟）的规定，负责人事工作的我，就要承担起建立工会的责任。

我大学毕业后进入洋华堂之前，在大出版经销公司东京出版贩卖（现在的东贩）工作过 7 年半，曾经担任过工会的书记长。在成立洋华堂的工会时，我被任命为运营委员长，因为对工会的工作多少了解一些，所以我只提出了两点要求。

一个是要将工会会员的会费控制到最低。会费高的话，从会员的心理上，就会要求有相应水准的工会活动，容易产生不切实际的过高期待。此外，还有一点就是要控制工

会专职工作人员的人数。

因为人本来就是善良的动物，所以作为工会的专职工作人员也会想要为会员做些好事。只是，工会的专职工作人员多了的话，作为善意的流露，容易说出一些煽动会员，使之期待过高的话。因此，会员也会对工会有过高的期待。承载这一期待的工会干部，会陷入和经营干部相对立的局面。

这样一来，经营者方面和工会方面就无法在公司现状、所处境地、社会形势等方面达成正确的共识。这绝对不是理想的劳资关系。因此，对专职工作人员的数量进行了控制。

我也是以同样的理由，控制了宣传部职员的人数。宣传部的职责是面向公司内外，收集和发表情报。职员多了的话，容易不知不觉中将非本质性的工作也揽过来，开始过剩的宣传活动。结果就会导致所做的工作和本来该做的工作之间产生误差，脱离了向大家提供关于公司内外的正确情报这一宣传部门本来的职责。

从那以后我也经常强调，尤其在人事、会计、宣传、总务等管理部门的人员方面“不能随意增加人手”。人数有限的话，就不会发生职责细分化、固定化之类的情况，从而必须学会应对多重角色。人少了能更顺畅地做好情报传达、分享工作，从而提高工作效率。也不会出现诸如“自己是××的负责人，××不是自己的工作”之类的恶

性宗派主义。

每个人要想在有限的时间内承担多重职责，就必须集中精力考虑重要的本质性工作，缩小工作范围。划分范围的尺度和控制经费时是一样的。要从宏观的角度来看，弄清楚自己是为何而工作的，以什么为目标，应该获得什么样的成果。在此基础上，要验证一下每项微观工作是否遵循着这一基本原则。如果这样做了，就应该会发现过去只注重各项微观工作，没怎么考虑其意义，工作本身成为一种习惯，进而产生了很多浪费的情况。

正因为人是善良的动物，所以只有将参与人数控制到最低限度，才能提高工作效率。不仅这样，每个人还都要具备宏观和微观两种视角，并在必要的时候采取最合适的判断和行动。

怎样做才能使工作内容和组织的目的达成一致呢？人力配置的方式不仅要从经营学的角度考虑，还要从心理学的角度考虑。

第七章

怎样才能管理好人和组织

建议74　承担有一定责任的工作，会激发员工自主工作的热情

对组织来说最重要的资源就是人才。如果在工作上不断取得成果，就会在不久便能拥有下属以及可安排调度手下人才位置的权力。到时候，应该如何管理下属呢？

对人进行管理，简单地说，就是为达成某一目的，让每个人充分发挥出自己的能力。

无论多么优秀的人才也不可能凭借一己之力，完成所有工作，因而必须将工作分派下去，你做这个，你写一份

这样的文件，你来负责这项工作……

这时候，好像有很多上司会认为，只要将工作顺利地分派给下属，就是做好了管理工作，其实这一看法存在着非常严重的错误。分担工作的成员中，肯定会有对自己的工作任务不满的人。作为领导要让这种人也能体会到工作的乐趣，鼓起干劲。这就要看管理能力如何了。

20 世纪 90 年代初，经营陷入困境的南方公司（现在的 7-Eleven 公司）请求救援，我开始着手重建时，也被考验到了管理能力。

在那之前，美国的 7-Eleven 店铺一直都不是自己订购货物的，而是采取由总部的物流中心大量便宜购入商品，不考虑店铺需求，直接分派到各家店铺的方式，或者由供应商（能向店铺直接配送货物的生产商、批发商等）的营业员到所负责的店铺去，根据情况各自补充自己公司商品的做法。这样做往往会在经营上陷入因循守旧的状态，店铺脏乱，过道堆积着成箱的啤酒、香烟、软饮料等打折商品，甚至会让人怀疑自己是不是到了仓库。

订货工作对于零售业来说应该是表现其积极性的方面。如果各店铺自己没有实施货物订购和单品管理的权限，运营状况就不会好转。我将过去那种订货工作交由他人负责的体制做了 180 度转变，改由店主、店员们自己负责订货工作以及单品管理的模式。

这对美国的连锁店铺行业来说是不小的冲击。因为当

时，在美国还是只要求临时工按照手册工作，普遍认为不能委托他们订购货物之类的重要工作。

分担了订购货物的工作之后，员工们的表现让人瞠目结舌。变得格外关注由自己订购的货物的销售状况，不出勤的日子也打电话来询问。对临时工那种积极的工作态度，大家都表示难以置信。

这对临时工来说，意味着从过去只能承担些简单劳动，转变为开始担当真正的工作。相对于简单劳动只是模仿事先得到的答案来说，真正的工作必须自己去挑战，发现答案，解决问题。

虽然不会因为临时工在不当班的日子里打来电话，就给他们涨工资。但是，如果是自己负责订购货物的话，自然就会关心起销售状况来，如果假设成功、商品热卖的话，就会更有干劲。即使假设没有实现，也会验证结果后再次挑战。

人本来就有在承担了有一定责任的工作后，会自然而然地鼓起干劲，积极工作的特点。管理者应该经常注意负责各项工作的成员们，是不是在工作中负责地寻找着答案？有没有只是模仿着他人的答案，做着简单劳动？

建议75　下属总是会设法为自己辩解，所以必须彻底追究

即使自己在寻找着答案，努力工作，进展也未必顺利。自己竭尽全力了，可为什么还是没有任何成果呢？下属会列举各种理由，最后归因于竞争对手的出现等市场环境，或者即使不是有意的，也要找些借口为自己辩解。为什么呢？下属总是会设法向上司证明自己是正确的。

如果上司盲信这些理由，觉得“这也是没办法的”，那下属不管到什么时候都不会成长起来。

据说在体育界也是，如果想培养出奥运会水平的选手，教练就不能轻易妥协，要严厉地彻底督促选手。不管下属为自己找出什么理由，如果实际情况是没能取得预期成果的话，就必须彻底地追究，员工用了什么样的工作方式？原因在哪里？彻底追究能让下属注意到如果不改变工作方式的话，就不会成功，促使下属有所突破。

在7-Eleven的试吃会上，当下店铺里还陈列着的商品也会在此出现，有一次试吃会上出现了炒饭。但是和那种干爽的炒饭差距很大，感觉像是拌饭的味道。“这个怎么都称不上是炒饭”，对此结论，负责人却回答“可是这个现在卖得还不错”，这就是在给自己找借口。如果轻易相信了那位负责人的话，对质量的追求就无法实现了。

“卖得好才不行，正因为是味道上连自己都通不过的商品卖得好，才要有危机感。如果让顾客觉得 7-Eleven 的炒饭不过这样而已，卖得越好，越有失去顾客信赖的危险。”

我对负责人说了这样的话之后，命令他们立刻撤下店里陈列的所有炒饭，重新进行研发工作。

上述问题的原因在于炊具不管怎样加热，都达不到高温，而且由于是使用密封型的桶状锅旋转着炒的，导致米粒破碎，做出的东西和炒饭那种干爽的口感差很多。因而我们从炊具的研究开始，到将炒饭重新摆到货架上，花了 1 年零 8 个月的时间。结果重新推出的新商品“正宗炒饭”成为每家店铺日均销售 20 个的热卖商品。

我们以此为契机，以进一步提高便当类的水平为目标，开始了“烹饪师研修”项目。便当生产厂家的开发负责人和总部的 MD 聚在一起，在日式、西式、中式各个领域最高权威人士的指导下，进行了严格追求口味和品质的商品研究开发工作。

在那之前，7-Eleven 也是一直和便当生产厂家合作，开发出了众多热卖商品，于是也产生了“可能很难再突破现有水平”的极限意识。那是因为很多人觉得“卖得不错”就行了，在为自己找着借口。

当时我没有盲信这样的借口，立刻下令停止了炒饭的生产，命令他们从炊具开始重新开发，通过这样彻底的督

促，还启动了“烹饪师研修”这一新项目。重视汤汁中木鱼的品质，也是由于在烹饪师研修中重新认识到了它的重要性。

教育不是教授答案，而是要让下属注意到问题。下属要是开始为自己找起借口，就意味着此人开始有了“已经无法超出这个水平”的保守意识。但是，如果能突破极限就会更加自信，下属也是在如此反复中成长起来的。上司通过督促下属，促使其成长。上司一旦觉得“没办法”了，下属就不会再有成长，组织也开始停滞不前了。

建议 76　在紧要关头，上司必须替下属给出答案

能够看穿下属的辩解，不盲信借口，严厉督促下属的上司和做不到这些的上司，有什么区别呢？最根本的不同之处就是关于下属的问题，上司能否亲自给出答案。

上司在交给下属课题的时候，自己必须有能够给出答案的实力。反过来说的话，只有能够给出答案的人才能成为上司。下属也是，正因为相信上司有能力为自己给出答案，才会遵照其指示，自己也去努力。

例如，7-Eleven 的 OFC（店铺经营顾问）遍布全国约 150 个地区。各地区都有一个区域经理（DM），管理 10 名左右的 OFC。

平日OFC都是直接去店铺巡视，巡视结束后直接回家。所以作为上司的DM，只能通过下属每天在邮件中发来的工作日报和详细记录各家店铺销售业绩的POS数据，掌握其工作状态。这种时候，就要看DM能否从工作日报的内容和销售数据中找出现场的OFC疏漏了的问题。

即使同一家店铺，如果在销售数据中，某类商品的数字较好，但是另外一类商品的数字不理想的话，这意味着什么呢？要追究一下原因，对照着工作日报，去发现下属在工作方式方面有没有什么应该改进的地方，应该如何改进？

此外DM还必须根据情况，和OFC一起巡视店铺，进入店铺后一眼就能发现卖场的所有问题以及解决方式。不具备这些能力的人，是无法担任经理职务的。

只有能自己给出答案的人，才能成为管理者。自己给不出答案的上司，即使做不出成果的下属提出“能不能帮我们给出答案”，他也什么都做不到，所以“没办法”，只好放弃。或者，只会向下属抱怨，也给不了什么指导。

最坏的是那种装着什么都懂的上司。他们好像看不出来一旦发生紧急状况，自己不能挺身而出给出答案的事实，同做不出成果的下属保持一致的步调。或许在下属看来，好像是个什么都懂的上司，但是既不培养下属，所领导的组织也取得不了什么成果。下属不久也会看出来这类上司给不出答案的事实，于是他们开始偷懒，找各种借口，组

织逐渐陷入恶性循环中。

建议 77 上司不能做“警察”，必须做“好老师”

作为上司，在交给下属课题时，自己必须有能力给出正确的答案。只是，不能马上将答案教给下属，让下属自己考虑是非常重要的。下属的做法不对的话，要严厉追究，让他们注意到现在的做法是取得不了任何成果的，使之挑战新的工作方式，从而突破自我，获得成长。

在这一意义上讲，上司应该是个“好老师”。我开始重建破产的南方公司时，对巡视全美店铺的 OFC 们也提出要做“好老师”的要求。

过去，南方公司的 OFC 们巡视加盟店铺时，只是以手册为基准，检查各项有没有做到。

但是，为了使各家店铺重新运营，各店必须自己订购货物，自己进行单品管理。OFC 的职责变得非常关键。因此我对他们说了这样的话，要求他们改变自己的意识。

“过去你们一直在做的都是警察的工作。今后你们必须扮演‘教师’角色。必须成为能够精通业务，并受尊敬的教师。”

在公司里也经常看到警察式的上司和领导，认为检查下属的错误就是上司的工作，因此自己不用给出答案，只

是将来自上级的命令直接转达给下属。下属在工作中也开始将不犯错误放到首位，完全没有挑战意识。结果组织陷入停滞状态中。

组织里不需要只会检查下属错误的警察式上司，同样也不需要自己给不出答案，还装着什么都懂的上司。

建议 78 “好老师”式的上司会促使下属自省

好老师式的上司、领导总是会督促下属自省。即使下属现在的状态不佳，如果本人能够自我反省为什么会不顺利，怎样才能脱离困境，就没有大的问题，接下来只要适当地给些支持就可以了。难的是要在本人没有认识到的时候，让其理解，并采取实际行动。

上司单方面地对下属进行说教，却没能让下属自己反省的情况经常会发生。例如，假设团队某成员在工作方法上出现了问题，科长对其进行了指导。过了一段时间也没有看出任何改善，部门经理向科长确认的时候，科长回复“关于这件事，已经和本人说过好几次了”。好像很多人觉得这样就算是完成了自己分内的工作。

但是，不管说了多少次，如果对方自己意识不到现在的工作方式行不通，没有采取任何改进的行动，自己说的话就无效，就不算是完成了分内工作。

不能只是说句“已经和本人说过好几次了”就了事，要综合所有方面，认真考虑用什么样的说话方式，怎样的传达方式，才会让对方自我反省，采取行动去改进。在只使用语言怎么也收不到成效的时候，就必须一起行动，共同解决问题，制造认识问题、反省问题的契机。

对于上司、领导来说最重要的是考察下属彻底执行的能力。如果下属没有实际行动的话，训斥也很重要。我自身也是，如果有下属挑战失败了的话，什么都不会说。但是如果不挑战，还总是重复同样的错误，就一定会严厉训斥。

一切行动都始于本人的自我反省。本人真正理解了，并有了积极性的话，就会取得超出要求的成果。如果觉得“没办法”“不过这样啊”而轻易妥协的话，就不会再有什么进步了。从对下属敷衍、凑合时起，整个组织就开始陷入崩溃。

建议 79　上司必须对结果承担责任

下属挑战新的工作方式时，也会伴随一定风险。大概本人也会有进展不顺利的担心吧。

这种时候，上司、领导就要对下属判断、行动的结果承担全部责任。当然，如果失败了，就避免不了整个组织陷入无法维持的境地。作为领导要做出判断，即使是失败

了，在这一范围内，组织应该不会遭受致命性打击，在此基础上放手让下属挑战。一旦失败了，上司就要承担责任。

上司领导、影响下属的力量来自组织正式赋予的权限，例如决定报酬、人事评价等权利，这种权限有很多。其中来自上司与下属之间一体感的力量被认为是最强、涉及范围最广的。

人一旦和对方有了一体感，相互之间的目标就会达成一致，并产生共同努力实现的高度热情，自身也会产生主动工作的积极性。这样的一体感，只有在上司让下属放手挑战，自己给予支援，并承担责任的领导能力下才有可能实现。

最近，经常看到“权限移交”这个词。但是，关于权限移交的意义，好像有很多上司误认为，就是将责任完全推出去，移交给下属。

在变化的时代，上司要迅速对组织前进的方向做出判断，自上而下清楚地打出一致方向。在高速成长时期，前进的道路只有一条，因为大家的前进方向相同，所以谁都不会迷失。但是，在世界变化速度惊人的现在，前进的道路有很多条。因此领导必须保持明确的方针，为全体成员统一的前进方向掌舵。

有了明确的方针，就可以将各项工作交给下属，放手让下属去挑战，自己在掌握全部情况的前提下，做好支持工作。在下属遇到困难，想要转而自保的时候，必

须要严厉督促、提醒。应该给予下属支持，但是在紧要关头还必须要有代替下属站出来，给出答案的能力。而且对于结果，自己要负全部责任。这就是在变化时代要求的领导能力。

建议80 “不想知道坏消息”的人抓不住事实

有“坏消息第一”这样一句话。意思是和好消息比起来，应该优先报告坏消息。在上下级关系方面，必须经常注意信息的传递方式。

好消息什么时候上报都行，关键还在于坏消息。如果发生什么问题的话，如何迅速、准确地上报，在信息的传递方式上，可以看出一个企业组织和管理的水平。

下属在现场发生什么问题后，向上司报告前，即使不是有意的，也会想要找些借口，为错误辩解。这样就导致问题发生后，过了一段时间，下属才将编好借口的报告提交给上司。上司则在尽量不想看到坏消息的心理作用下，自己对报告进行相应的整理后，再向上呈报。

这样提交到最高管理者的报告，就会像传话游戏似的，和现场发生的事实严重不符，容易变成条理格外通顺的报告。

信息经手的人越多，被加工的次数就越多，和事实的差距也就越大。坏消息谁都很难直接说出口，因此在上报

过程中经由他人的时候，就应该想到坏消息是报不上来的。

这里，如果上司只是轻信那些听起来顺耳的报告，不想听到坏消息的话，大概就不会想进一步了解事实了。这样就会导致有情报报不上来，无法掌握到全部的信息。不想知道坏消息的人是抓不住事实真相的。

要获得准确的信息必须要有探索心。如果尽是些过于条理通顺的报告、非常顺耳的话，就会感觉到不对劲，要锻炼这种对信息的感觉。还要深究一下，真是这样吗？这个消息是谁说的？什么时候来自何处？在组织中，坏消息如果就那样放置不管的话，很容易被淹没。想将其发掘出来，抓住事实的话，就要经常保持一颗探索心。

建议 81　要避免掺杂个人解释的“传话游戏”

在组织内逐级上报的过程中，一旦不想上报坏消息的心理和不想听到坏消息的心理重合，就会陷入传话游戏中，信息传递也就基本上失去了作用。

为了避免这种恶性传话的游戏，迅速、准确把握事实的最好方式就是建立起尽量直接上报消息的机制，贯彻“坏消息第一”的意识。

为此 7-Eleven 在“店铺→OFC→区域经理、上级地域经理→总部”的流程之外，还设置了直接听取加盟店店主意见的“店主咨询部”。一经转人手，坏消息就容易被隐

藏下来，只剩下好消息。为避免这种状况，店主咨询部会直接听取店主们对总部运营方式的意见，并能够直接传达给最高管理者。

发生火灾时，为什么会起火，责任在什么地方……在寻找借口替自己辩护的过程中一切都烧光了。一旦发现火情，就要立刻报火警。在企业中也是同样的道理。

建议82　通过“直接交流”实现信息共享

只传达合情合理、听着顺耳的消息的传话游戏，在自上而下的信息传达中也会发生。按照“最高领导人→负责人→经理→OFC”的流程传递信息的话，在信息传递的过程中会掺杂入个人的解释或回避坏消息的心理，最后到达OFC那里的信息已经和最高管理者想要传达的内容产生了偏差。

为了向最前线的人准确地传达情报，彻底贯彻想法、思维、价值观，并落实到实际行动，没有比面对面直接交流更好的方式了。

因此，我们集团一方面开发尖端信息系统，提高在加盟店、客户、总部之间的信息传递效率，另一方面不惜花费成本，非常重视直接交流。

其中的典型例子就是定期将全国1 600个OFC召集到东京总部，用一天时间召开FC会议。在FC会议上，以会

长讲话为主体，我自己也直接和OFC们对话。来自干部的具体方针、商品部的商品信息等也是直接传达，以实现信息共享。

会长讲话的内容都是些基本事项。例如改变切入点、反复强调严格进行单品管理，经常应对客户变化的重要性。要形成不管醒着还是睡着都站在顾客的立场上考虑的习惯，将思维方式、意识、价值观铭刻于心，形成习惯。

周围的人经常说，在信息技术如此发达的时代，定期将1 600多名员工召集到东京，是一种很大的浪费，效率太低。一般情况下是不会这么做的。

但是，如果在现场没有做好该做的事，最高管理者就必须严厉指出错误，同时指明现在应该进行的课题。人越是在艰苦的时候，越容易依赖过去的经验，一不顺利就归因于××，而不考虑改变工作方式。通过最高管理者亲自严厉劝诫，可以促进每个员工自省，唤起其挑战的积极性。

为了让大家都知道自己在认真经营着公司，最高领导者就必须和下属面对面直接交流。

如果说话时感受不到听者的反应的话，我就会从自身考虑，为什么听者会不感兴趣呢？是因为我的说话方式有问题吗？要不要重新找个话题的切入点……我自己想了很多，根据情况灵活改变讲话内容。而信息技术系统则做不到这一点。

文件、视频邮件、电子邮件等也是能传递语言信息的。

但是有时信息仅靠语言是无法完整传递的，要运用自己的五官、通过全身传达。

现在为什么会有学校呢？如果只是要获取知识的话，通信教育也是可以做到的，还能省掉去学校的时间，效率更高些。但学校教育并不是单方面地接受信息，在和老师、学生的多种交流中，不仅能掌握知识，还能锻炼智慧、能力等。学校正是为这样的直接交流而存在的。

同样在经营中也是，员工在和最大的信息源——经营管理者的直接接触中，不仅能获取知识，还能获得实践的智慧。特别是对于 OFC 来说，必须要有明白何时、什么状况下对店主、店员们提出何种建议的实践智慧。

但是，如果每日只是在负责区域巡视店铺，和心理保守的店主们接触的话，容易过于关注现实中的日常工作，视野、想法等会变得僵化。因此，将全部 OFC 召集到总部，和经营管理者一起，共同反省“应有的姿态”，就能做到如果自己有所偏离的话就及时修正，再返回到所负责区域中实践。

在企业的经营中，这种能够和最高管理者直接交流的场合非常重要。不管花费多少成本，不管信息技术发达到什么程度，都不能忘记直接交流的重要性。

建议 83　手册只能做到单向交流

对于为贯彻直接交流原则而召开的 FC 会议，开始南方公司提出过质疑：“和那种花大成本召开会议比起来，通过制作手册来贯彻岂不是更好?”

但是，手册只能做到单向交流。对内容的理解程度也因人而异，因此根本做不到彻底贯彻。经常会发生手册制作方的尺度和利用方的尺度完全不同的情况。制作者可能是以“米”为尺度制作手册的，但是使用者却在“尺”的尺度上解释、运用，于是手册就完全失去了意义。

还有一个问题是，手册基本上是在过去事例的基础上制成的，所以很可能手册内容会跟不上形势的变化。如果由于手册导致现场工作陷入程式化、统一化，就无法应对变化了。

为了应对变化，必须要让全体员工理解自己工作的意义，遇到新的事态，自己也能做出相应的判断，并采取行动。此外，即使自己的工作仅在一定范围之内，也有必要好好把握整体流程，培养经营的感觉。为此，能够进行面对面交流，有疑问可以当场提出，在质疑回答的过程中逐渐理解的直接交流是无论如何都不能缺少的。

在我们集团，因为一直在开展信息共享工作，努力构筑让所有人都理解到一定程度的机制，形成了从外部看来

可能会觉得“所有人的想法一致，肯定是大力贯彻了手册内容的结果”。这完全是一种误解，由于我们从不依赖手册，彻底贯彻、直接交流，才使所有人都有了统一的想法、价值观等。

当然，在贯彻不会发生改变的基本原则时，手册可以起到一定作用。即使那种情况下，为什么这一基本原则也如此重要呢？为了加深这种本质性的理解，没有比直接交流更好的手段了，应该认识到手册只不过是一种工具。

建议 84　为了保证“公平性”，直接交流也很重要

和信息共享一样，从管理的公平性角度来看，直接交流也是非常重要的。

从最高层向 OFC 传递信息的时候，由于传话游戏的作用，不仅信息会不断被改变，而且越向下信息传递流程的分支也越多，信息到达每个员工那里时，很可能由于传递路线的不同，内容也产生了差别。

在 OFC 以接收到的信息为基础，对店铺提出建议时，建议的内容也会产生差异。即使导致各家店铺在业绩上产生差距，也不能追究 OFC 的责任。

但是，如果向所有 OFC 提供的信息在质和量上都一样的前提下，其各自担当的店铺在业绩上还是出现差距的话，

那就是 OFC 本人的能力问题了，责任在于 OFC 本人。如果没有成果的话，必须努力改变工作方式。

作为人力管理的原则，公平性是一大关键要素。也是由于这一原因，在传达公司方针、重要情报、经营方面的想法、价值观时，要将所有相关人士齐聚一堂，直接进行传达。

经营过程中，管理必须及时，不能错失任何良机。由于距离远的 OFC 不得不住宿，所以从全国各地聚集到东京来的话，加起来花费的总时间会非常庞大，从而形成一种浪费。

但是，因为 FC 会议上，全体人员一定会聚集到一起，所以如果发生了什么问题，不会错失良机，能够直接传达该传达的内容，做到问题意识共享，同时为了迅速解决问题，当天就能开始行动。有了这样一个场合，组织不论何时都能采取准确、迅速的应对行动。

对人的管理，并不是单纯地追求效率就可以了。如何在工作中实现更高的生产力，在必要的时候不错失良机，努力产生积极的影响，就要看组织的实践智慧了。



第八章

现在就应该尝试改变工作方式

建议85　人本能地会抵抗“改变”

一直持续、习惯了的工作方式，即使到了不得不改变的地步，人通常也不会想要改变，本能地会产生抵抗情绪。

在洋华堂开始“业革”时，也是如此。经过20世纪六七十年代，洋华堂得到了很大的成长，截至1981年2月的结算，已经超越了名门三越百货，在经常利润上，成为日本零售业界的第一。但是在半年后的中间结算时，形势突变，陷入创业以来首次的收益下降，出现这个问题的原

因在于不良库存。

例如，订购衬衫时，都是所有尺寸，所有颜色各一件成为一批，一下子就是几十件。卖得好的尺寸和颜色，总是很快就卖完，卖得不好的尺寸和颜色则在仓库里越积越多。当时超市业界还是持续着大批量进货的机制。

因此，为了对业务从根本上做出整体的改善，每周，各部门的负责人齐聚一堂，彻底讨论课题，开始启动“业务改革委员会”这一项目，通称为“业革”。在业革会议上，提出“如果能减少库存损失，利益就会获得成倍提高”，并计划引入单品管理的作法。

对此，营业负责人们以“库存减少的话，收益就会减少”为由，强烈反对。此外，将收益下降归结于气候不好之类的暂时性原因，总是注意不到问题的本质。

只要不改变进货机制，不贯彻单品管理，就无法实现结构性改革。我出示了具体数据，不断强调单品管理的重要性，直到反对者们接受为止。

讨厌改变的不只是日本人。在承担美国南方公司的重建工作时也是一样，受到当地全体经营人员的强烈反对。他们公司破产的根本原因，还是在于为对抗超市业界而实行的打折政策。因此，要从打折转为正价销售，对经营方式进行根本的改革，就要开始实行单品管理。

可是，全体经营人员虽然面临着经营破产的现实，但还是执著于过去的工作方式，怎么也接受不了改革。当时

为了转换他们的意识我甚至生过气，流露出过愤怒的情绪。

为什么人会抵抗“改变”呢？

从工作方式上可以看出一个人的生活方式。尤其是领导、干部，其生活方式会反映在经营方式、管理方式上。改变现在的工作方式意味着要从根本上改变其生活方式本身。因此具有相当大的难度。

建议 86　不能妥协于“自保心理”

人在生活方式上也有矛盾的两面性。一个是认为值得做的话，即使困难也要挑战的自己。另外一个是在困难中本能地自保的自己。

谁都有挑战的一面和自保的一面。是挑战？还是自保？即使从内心里想要挑战，也会有倾向于保守心理的时候。尤其是关系到自己切身利益的时候。

平常都嚷嚷着要改革、创新，可是一到自己身上，就会变得保守，被过去的经验和现有的常识束缚住。嘴上说着“现在不是追求学历的时代，已经是讲求个性和实力的时代了”，一些父母在自己孩子的升学问题上，却还是舍弃不了学历信仰。一边教育下属要更加主动地工作，但是自己的工作却还是旧态依然。即使能将他人的处境看得很透彻，但一涉及到自己的问题，却又变得保守的人应该不少。

在平均日营业额遥遥领先于其他连锁店铺的7-Eleven加盟店的店主身上也能看到这一倾向。

如果被问到“对于便利店的经营来说，什么最重要”，可能很多店主都会回答“进攻型经营是必要的”。他们都很清楚为了扩大主力产品——快餐类食物的陈列面而吸引顾客，需要积极地订购货物。

但是，到了自己经营的店铺，订货时却倾向于保守心理，“如果卖不出去，出现废弃损失的话，怎么办?”于是找出各种借口，诸如“我们店的情况有些特殊”之类的话，使自己陷入保守经营中。

不管在想法上多么具有创新意识的人，一旦涉及自身利益，就会变得保守。人都是一边寻求挑战，一边想要保护自己。结果，向自保心理的妥协程度，决定了人的生活方式。

这样一来，改变生活方式时有一条是最基本的——能够将不向自己妥协的生活方式坚持到什么程度?能否转变成在自己的问题上，也能勇于挑战的生活方式呢?

或许，人本来就具有想要改变自己的特点吧，关于“业革”也是。开始大家都表示强烈反对，但是现在已经成为象征着我们集团的变化应对能力的机制。在美国的7-Eleven也将单品管理直接称作“TANPINKANLI”，或取其首字母称作“TK”贯彻并固定下来。

即使一开始强烈反对将工作方式转变到那种程度，但

不久后一旦接受，并萌生出挑战新事物的意欲，不管是谁都会开始积极地投入进去。

其实比起妥协、放弃来，人在想挑战这样那样的时候，更有安心感。一方面承认自保的一面，但是也会保持挑战新事物的积极性。我觉得这大概就是人本来的生活方式吧。

建议 87　认定该做的事情，反对者也否定不了

前面已经提到过，挑战从未经历过的新事物时，大多时候会受到来自内外双方的反对。我也反复经历着这样的过程。即使这样，为什么还是接受了挑战呢？为什么即使面对困难，也想要说服对方，努力去实现目标呢？

因为反对者们都是站在过去的经验、常识的延长线上去强调现在的理论。但是，对我们所要挑战的事物的价值本身，并没有形成正面的反驳。

在 7-Eleven 创业时，反对者们只是不断地重复“大的好”“大的比小的强”这一类，在高速经济成长期的经验、常识的基础上形成的关于规模大小的理论。而对于我提出的“在小型店铺里，只要提高生产力，就能够和大型店铺共存共赢”的假设，却连一条明确的反驳意见都提不出来。因此，我认为应该去挑战。

7 银行成立时也是同样的状况。“收入来源只是使用

ATM 的手续费的话，赚不了钱”“现在 ATM 已经呈饱和状态，7-Eleven 自己也设立的话，只不过是在已经趋于饱和的业界争一杯羹”……学者、专家、金融业界人士提出的反对意见尽是些现有的理论。

我决定成立 7-Eleven 自己的银行，是因为考虑到“7-Eleven 的店铺里设置了 ATM 的话，在便利性上会有飞跃性的提高，对便利店金融服务的需求肯定会不断增加。”对于这一假设，没有任何反对意见。

假设不是由过去的经验、常识导出的归结点，而是新想法的出发点。所谓“假设”不是站在过去的延长线上，而是在放眼未来的时候，看出挑战的价值从而产生的。

在这里不能忘了，因为假设是建立在未来的发展前景的基础上，不是建立在过去的延长线上，因此谁都反对不了。虽然看不出挑战价值的人当然会反对，但是对于自己认定该做的事情，不管反对者们怎样重复过去的理由，都否定不了。正因为如此，一旦决定下来要挑战新的事物时，无论遭到怎样的反对，都要投入实际行动。

如果将视角从过去转向未来，就会看出挑战的价值。如果保持这一视角，就会看出自己应该前进的方向。沿着这一方向一直前进的话，不久反对者们的声音就会消失。

建议 88　大家都反对的事大多会成功，都赞成的事一般都会失败

即使遭到周围人的反对，只要认定一件事应该做，就一定要去挑战。但是，很多时候，周围的人都赞成的事情，我反而不会做。

其中的道理通过保龄球事业的例子不难理解。20 世纪 60～70 年代，保龄球曾经在日本掀起一阵热潮，当时超市业界也纷纷加入，在已有的店铺里增设或是新建了保龄球馆。洋华堂公司内部也有要参与进去的呼声，但是只有我一个人始终都表示坚决反对。

保龄球事业，在我看来只要建立好设施，放入设备，接下来只需要按照手册经营就可以了。谁都能很容易地加入进去。这样就很难实现自我差别化，因此早晚都会达到饱和状态，开始经营不下去。结果和我预想的一样，热潮很快就消失了。

此外，20 世纪 80 年代末的经济泡沫时期，很多企业都热衷于投资不动产，但是我们集团一点都没有掺和进去，只专注于本行。

为什么大家都赞成的事情往往都失败，大家都认为“不会顺利”、一致反对的又常常成功呢？为什么遭到的反对越强烈，得以实现时越会有独一无二的新附加值产生，

因此反而会获得更大的成功呢？

站在过去的延长线上考虑，大家都会赞成的事情，通常都缺乏对未来的展望，遭到反对的事情反而蕴藏着未来的可能性。着眼于过去还是未来？如果要改变自己的生活方式，就要经常着眼未来，不断探寻未来的可能性。

建议 89　只要看到七成的可能性，就要挑战

当然，在着眼于未来时，浮现出来的可能性说到底只不过是假设，并没有 100% 成功的保证。既然挑战了，大概谁都想成功吧，但是当然也会有失败的时候。我自己在工作上也有过很多次失败的经历。

日本真正的便利连锁事业最初也是从一次失败开始的。经过艰苦的谈判，最终和南方公司缔结了特许合约，第一次看到多达 27 本的厚厚的经营手册时，我愣住了。

手册上全是些针对店铺经营初学者的入门知识，关于我们想看到的经营方式的内容一点都没有介绍。起码应该有市场、物流方面的系统知识介绍，将其直接拿到日本来，马上就能展开事业，可这只不过是我一厢情愿的猜想而已。

但即使几乎不懂任何经营方式，事业也不会因此触上暗礁。倒不如说，虽说是外行的集团，但是有了只能自己创造一切的觉悟，才开始挑战的。

在这里重要的是，万一失败了，会受到致命打击的挑

战不是真正的挑战。例如，从 10 米高的地方跳到水泥地上，绝对算不上是挑战，那只能说是鲁莽。

与其形成对照的是从 1 米高的地方跳下来，如果过去从来都没有跳过，对本人来说就是一种挑战。如果说 7-Eleven 自己成立银行是一种挑战，那高中生打工者为明天订购 100 多日元一个的饭团也是挑战。即使金额是几亿、几十亿日元的生意，如果是在过去经验的延长线上，对本人来说就算不上任何挑战。所谓的挑战和规模大小没有关系。

那么，即使没有 100% 成功的保证，应该在可能性多大的情况下去挑战呢？这样说虽然有点模糊，关于自己的假设，自己可以先试着模拟一下，如果有六七成实现的把握，就应该尝试挑战。

这种模拟能力，是在反复挑战的过程中获得锻炼并逐渐掌握的。经常挑战的人，判断成功的可能性的能力也会得到相应提高，并会自然地形成在工作中建立假设的习惯。

建议 90 “突破式思考”——看到未来的可能性，眼前就会展开不同的光景

人好像都有两种截然相反的生活方式、思考方式。一个是想着“过去都是怎样做的”，以过去的经验为基础，站在过去的延长线上描绘未来，决定现在该做的事情，维持现状的做法、思考方式等。

还有一个是“想这样”“应该这样做”，先想到未来，站在未来的角度审视过去和现在，决定现在该做什么的生活方式、思考方式。这里的未来指的不是遥远的未来，而是眼前的未来。看到这一未来的可能性时，考虑今天该做的事情，如果有障碍，就去克服。我们现在整个集团推行的是“突破式思考”。

看出未来的可能性时，世界上的各种事物就会有新的意义，站在过去的延长线上没看到的新光景也会进入视线中。在这一新光景中开始挑战，这就是“突破式思考”。

和7-Eleven结缘也是如此。最初，是到美国进行海外研修的时候，走进了路旁的7-Eleven便利店，当时的印象是“美国还有这么小的店啊”。如果，我当时站在现有理论的延长线上思考的话，或许什么都不会发生。

但我想到的是“如果提高生产力，小型商店就可以和大型商店共存共赢了”，看到了这一未来的可能性时，全美拥有4 000多家连锁店铺的7-Eleven在我眼里就有了一定的意义，我决心将其引入日本。

如果站在过去的延长线上思考的话，就会觉得“到现在为止一直都是这样的，今后也会是这样吧”，容易陷入缺乏积极性的旁观者意识中。而突破式思考则会在心底里有“想这样”“应该这样”的想法，生活方式就会变得主动起来。对于人来说，哪种是应有的生活方式呢？

作为管理者，我经常强烈要求集团内外的有关人员要

着眼于未来的可能性。因为我深信这会给企业带来出色的业绩。

建议91　人只要有所依赖，就发挥不出真正的实力

想要挑战新事物，但是一遭到周围人的反对，很快就妥协的人为什么会轻易放弃呢？其中大概以被反对为借口，轻易妥协于自保想法的因素占到很大一部分吧。但是只要不改变这一生活方式，一生都无法挑战新事物。

前面已经提到过，我从年轻时起每逢挑战，都会遭遇不少反对意见、消极意见。在洋华堂1970年成立工会，以及两年后提议股票上市时，都遭遇了周围强烈的反对。

成立工会时，身为人事负责人的我，有过在东贩担任工会书记的经历，1970年时洋华堂员工人数已经扩展到2 000人的规模，我很快做出判断，成立工会已经是势在必行了，不能回避。但是，从小商店起步的洋华堂公司内，有人理解不了工会的存在意义也是不无道理的。

股票上市，是为了从资本市场筹措资金。20世纪60年代后期到70年代，随着新建店铺数量的增加，洋华堂需要的资金也不断增长。为了确立支持公司发展的财务基础，股票上市是必需的。

公开股份的话，当然就会有外部资本注入。虽然当时

认为，对于公司经营来说股票上市刻不容缓，是发展的必经之路，但是，当时感觉高层领导以下以及顾问律师、主要银行等公司外部人士都认为“为时尚早”，持反对意见。

同样，7-Eleven 的创立遭遇反对的时候，公司的营业负责人员们甚至说出“没有销售和进货经验的人懂什么?”“没有经验，才说出这种白日梦似的话”。

即使被周围反对，我也不放弃，而是反复说服，主动挑战。那么，究竟怎样才能掌握战胜反对者的力量呢?

这种力量是每个人与生俱来的。在关键时刻发挥不出来这种力量，是因为受到其他力量的束缚。那是想要依赖什么的力量。

大学毕业后，进入向往的公司，得到家人的祝福，如果有了打算将自己的人生托付于这家公司，尽量避免失败，要升到一定职位之类的想法，就容易为了自保，依赖起公司来。依赖的对象有雇用关系、地位、职位、收入、工作单位的评价以及和周围的一致、虚荣、体面……大概有各种东西吧。但是，人一旦有所依赖，就发挥不出自己真正的实力了。

我自己也不是因为想从事流通方面的工作才进入洋华堂的。在东贩工作时，我在宣传科负责宣传杂志《新刊新闻》的编辑工作。和当时认识的媒体工作者，商量起共同成立制作电视评论节目的独立制作公司的事情，为寻求赞助去了洋华堂，结果被邀请：“那到我们公司来做就行了”，

因而进入了洋华堂。

成立制作公司的事后来也不了了之了。我不顾周围的反对转职，为辞职和原公司僵持，很是费了一番周折，结果最后不得不待在洋华堂了。

但是不管进入公司的过程是怎样的，既然是自己决定进来的，就必须对自己的生活方式负责任。因此反而没有了依赖公司的意识，只要自己认定该做的事情，即使遭遇反对也不妥协，坚持挑战。

如果，我想要依赖洋华堂这家公司，工会成立、股票上市时或许就在周围的反对声中放弃了。也就不会有便利店事业的开始了。

人不可能一方面有所依赖，另一方面又去挑战新的事物。即使自己想要迈出一步，如果进展不顺利的话，或许就会在不知不觉中依赖起什么东西来。

尤其是一旦对公司组织有了依赖，就很容易不管对谁都是一副笑脸，做起老好人来。为了做老好人，行动中就会尽量避免直面严峻的现实，也不可能做到彻底的挑战。

所谓转变生活方式是指，在有了依赖心时，要重新审视自己，这样下去行不行？能不能放开自己的依托，向前跨出新的一步？

我在这本书里已经反复提过多次，为了重新审视自己，关键是要从另外一个自己的角度客观地看待自身。如果在挑战的自己和保守的自己之间动摇了的话，要从另外一个

自己的角度客观地去看。要反省自己在依赖什么，那真的有依赖的价值吗？而且，如果不想妥协于那样的自己，就要解放自己，果断地向未来迈出第一步。

虽然说起来简单，但真正实践起来不那么容易。可是，如果经常注意督促自己的话，一定会越来越有动力。如果能够发挥出真正的实力，就会发现自己觉得重要并且依赖的东西，实际上只不过是自己的错觉。

建议 92　成功与否也会受到“运气”的影响

在为是否挑战而犹豫动摇的时候，要勇敢地迈出第一步。最终成功与否，或许还要看运气。

人既有非常聪明的，也有超出他人几倍努力的。即使聪明的人努力去做，也未必会成功，最终要靠运气来决定的情况也不少。我自己也曾经很多次受到过运气的眷顾。

在东贩的宣传科负责编辑《新刊新闻》时，遭遇上司反对的“杂志版面改革”事件，但这项改革靠着好运气最终得以实现，这件事我至今都无法忘记。

最初，《新刊新闻》是以新刊目录为主，发行数量在 5 000 册左右。我向科长提出了增加发行数量的建议，但当时科长说宣传费已经无法增加了。

对此，我提出了对编辑内容进行大幅度改动，以对谈、采访、随笔、讽刺漫画等轻松的作品为主进行编辑，缩小

杂志尺寸，收费销售的方案。但是部门经理、负责人并不赞成，表示“我们在出版方面是专家，依据过去的经验来看，不会好卖”。

尽管如此，但我还是怎么也放不下，偶然和宣传科隔壁的企划室主任提了一下。幸运的是，并非直属上司的企划室主任听了之后说“既然都那么努力了，就尽快落实吧”，就告诉了当时公司的社长池边传先生。

由于社长的斡旋，我的提案得以在员工会议上说明，最高管理者说了句“好像很有意思，试试吧。”随之，“既然社长都那么说了”，反对者们也就同意了。

如果将组织内部的秩序放在首位的话，可能在被直属上司反对的时候我就放弃了，也不会再向其他部门的上司提起，也不会有之后的发展了。和通过编辑“新刊新闻”认识的媒体工作者商量成立独立制作公司的事情就不会发生，我也就不会跳槽到洋华堂了。

成立7-Eleven的第一家店时也非常幸运。日本最早的真正的连锁便利店，只能由外行集团通过一己之力来建立起来。我们下定这一决心时，收到了东京江东区丰洲的一家酒类专营店店主的信件，他通过报纸的报道得知7-Eleven便利店成立的消息，在信中表示“将来想试着经营一下便利店”。

那位店主就是山本宪司，当时还是个23岁的青年。他19岁时由于父亲去世，从明治大学经营学部退学继承了店

铺。刚刚结婚的他，作为一家之主还照顾着弟弟、妹妹。

我亲自去了那家店铺，见到山本先生本人，觉得他是位真正热心生意的年轻经营者。酒类专营店铺一方面受特许制度的保护，另一方面由于酒类是政府定价商品，所以在营业额的增长上也没什么空间。他说正在考虑能否一直作为酒类专营店铺经营下去的时候，从报纸上得知了7-Eleven 创立的消息，觉得好像是突然看到了希望的曙光。

因为那家店只有20平方米，仅为美国7-Eleven店铺的三分之一，南方公司方面表示出为难的意思。我们公司内部也有反对意见，“一下子从专营店铺开始太冒险了”“先在直属店铺做实验，在现场掌握经营方式才是明智的”。

但是，我被山本先生不满于现状的年轻朝气和挑战新事物的热情打动了，决定将在山本先生的店铺成立第一家店。

最终的结果证实了当初的决定是非常正确的。遇到这位和怀孕的妻子齐心协力、努力工作的店主，让我有了无论如何也要将便利店的事业经营下去的责任感，以及不管遇到怎样的反对，都要改变流通行业现有机制的使命感。

如果一开始按照常识，在直属店铺进行试验的话，可能就会产生依赖心理，即使在当时的流通业界碰壁了，也未必有能力突破障碍。

建议 93　历史悠久的事业也是靠“运气”积累的

构建 7-Eleven 的信息系统时也受到了运气的眷顾。创业进入第四年后，店铺数量快要超过 300 家了，电话订购货物的做法已经无法应对需求，因此开始了连锁店进货系统化的挑战，这在世界上尚属首次。

在大生产商纷纷拒绝的情形下，表示同意的只有日本电气这一家公司。但是，谈判进行得非常困难。我们认为以后连锁店会不断扩大，应该尽早开发出低成本系统。因此我们下定决心要追求超出当时业界常识的低成本。

谈判中有好几次差点触礁，但还是没有决裂，那是因为时任日本电气社长的小林宏治，以开阔的视野为我们做出了有利于经营的判断。小林先生早在 20 世纪 70 年代后期就开始提倡“电脑和通信的融合”，将企业发展成为信息及通信领域第一的电子企业，是在日本的电脑产业史上赫赫有名的管理者。

小林社长说：“成本要以长远的眼光来判断是否合算。如果不去满足现场工作人员的需求，就做不出出色的系统。请和 7-Eleven 合作。”他说服那些公司，帮助我们打开了局面，我们和日本电气结成了关乎将来的重要合作关系。之后，截至最新的第六版综合信息系统，每次构筑出的都是

世界上绝无仅有的最先进、最大规模的信息系统。

如果，在一开始的谈判中稍有妥协，放松了条件的话，可能就没有后来小林先生的大力支持，也不会经历了那么多困难后轻松地就达成协议了。信息系统对于便利店来说是连接各家店铺的信息动脉。虽然不放松条件也能建成相应的系统，但是其后信息化的发展应该会完全不同吧。

最近，在和旗下拥有十合以及西武百货商店的 Millennium Retailing 公司的经营合并中，也感受到了运气的眷顾。合作的契机是我们集团向控股公司改制。年初提出的方案，一般情况下，需要花费 1 ~2 年的时间准备，下属说："尽最大努力，最早能在 9 月召开临时股东大会"，而我则下令要加快速度，要求赶上 5 月的例行总会，这件事前面已经提到过。员工们也服从这一命令，接受了远远超常的日程安排这一挑战，并在 9 月份实现了向控股公司的正式转变。

正好这个时候，Millennium Retailing 公司的时任经理和田繁明正在寻找稳定股东。和员工们齐心协力重建过破产的十合百货的和田先生，以前因西武百货的重建，在分公司任经理的他回到原公司担任会长时，委托我在公司内部研修会议上做过一次演讲。从那以后，我就和他一起打打高尔夫什么的，交往甚密。

我得知和田先生对我们公司向持股公司改制的事情很感兴趣。当时，在 Millennium Reteiling 公司里，证券投资

公司持有65%的股份，股票上市也正在计划中。只是，和田先生好像还是希望在日本的流通业界找到稳定股东。关于流通行业的经营方面，和田先生和我在想法上有很多共同之处。合并的事情自然就达成了协议。

如果按照通常的速度准备公司的控股化改制的话，可能柒和伊控股公司的成立会更晚些，从而错过所有时机，和Millennium Retailing人总是公司的经营合并也不会实现了。赶上了这样绝妙的时机，真是幸运。

这样回顾一下的话，在我50多年的职业生涯中，各个阶段由于受到好运气的眷顾，使得事态好转，得以开辟新天地的事情不胜枚举。

建议94 好运气只会眷顾勇于挑战，努力奋斗的人

这些好运气真的都是偶然遇到的吗？如果在行动中以组织的理论为依据，工作方式上遵循现有常识，在谈判中优先眼前利益，轻易做出让步，不挑战打破常规的时间进度的话，大概不会受到好运气的眷顾，就连偶遇的时机也都把握不住吧。

要成就事业不仅需要能力和努力，还需要靠运气。运气有相当大一部分都是偶然的。但是，以超越过去经验和现有常识的想法去行动，能够获得一般行动中无法获得的

好运气。

世界上那些获得巨大成功的人通常都会说“运气好”。其实与其说是运气好，或许还不如说因为不知不觉中采取了可招来好运气的想法、行动。

与其形成鲜明对比的是那些努力工作了，但工作上还是不顺利的总是抱怨“我真不走运”的人。其实，那并不是单纯的不走运，或许是由于被什么束缚住了，从而轻易妥协了，或许是采取了难以遇到好运气的工作方式。

随着挑战的深入，风险会越来越大，但是遇到好运气的概率也会越来越高。只要不挑战、就抓不住机遇。

好运气只会造访勇于挑战、努力奋斗的人。你现在有没有依赖着什么东西？可以明确地说，如果你还在依赖着什么的话，只要脱离不了你所依赖的东西，就抓不住好运气。

建议 95 “不断挑战的生活方式”才是人类最重要的财产

人都有各自的缺点、性格上的弱点等不足的地方。大概也有由于认识到自己的弱点认为无法改变，而死心的人吧。但如果只是一味自保的话，就永远不会发生任何改变。

如果想改变，就要将和现在截然不同的自己作为目标，尝试着主动去挑战。通过挑战接触到新的东西，也会遇到

偶然的好运气。关键是自己不能逃避。

虽然还有从根本上不会发生改变的部分，但是要诚实地接受自己同时具备两方面的特征——挑战的自己和有缺陷的自己。

由于会遇到很多困难，或许有时会怀疑自己的生活方式不正确，进而感到失落。尽管如此，只要有挑战的意志，最后还是要接受挑战。不能因为现在的生活方式而悲观放弃，关键是要学会接受全新的生活方式。

前面提到过事物都有爆发点，逐步积累、达到一定程度就会迅速爆发。认为一件事有挑战的价值，持有坚定的信念不断挑战的话，周围的人肯定都会助上一臂之力。虽说一个人的力量是微不足道的，但只要有信念，这个信念便会成为核心，将众人的力量凝聚到一起，有时能突破障碍，将不可能变为可能。

我坚信只有不断挑战的生活方式才是人类最重要的财产。



结束语

每一天的工作都关系到成败

我在1973年创建7-Eleven便利店的时候，根本就没有想到，便利店现在竟然会成为人们社会生活中不可或缺的基础设施。

刚开始的时候，像店内销售什么样的商品等一些最基本的问题，都是从零开始摸索着起步的。后来，将一直在银行里进行的公共费用缴纳服务纳入营业范围，以及自己成立银行、店内设置ATM等，都是成立之初做梦也没有想到的。

店内提供的商品、服务、店铺承担的角色等，在过去30年间发生了很大的变化。例如推销服务，以前在酒类专

营商店等申请加入 7-Eleven 的时候，为了能够使店铺方面全力投入店内工作，曾经要求他们停止了一切店外推销的工作。但是到了现在，店外推销又成为需要积极开展的一种服务。从这一点上，就能够切身体会到外在环境的变化。

创业之初，小规模零售商店正处在日渐衰落的状态中。但是我想到只要能够提高生产力，小型零售商店应该能够和大型商店共存，这对于小规模零售商店来说不失为一个机遇，因此便开创了便利店事业，并发展壮大成植根于地方的一个生活平台。这--切为什么能够实现呢?

要抓住每一个小的机遇，再逐步发展壮大。为此，不能站在过去的延长线上，而是要立足于未来反思现在、否定过去，只有常常应对变化，才能不断创造出新的东西，这是最根本的，今后也不会发生任何改变。基于此的结论就是，便利店的经营方式会随着时代的变化不断改进。

人都有这样的习性，只要有一次成功的工作经历，便总是沉浸于由此而产生的喜悦之中。确实，沉浸在喜悦之中的感觉相当不错，但是，不管这次的工作多么顺利，第二天都必须以从新开始的心情去迎接新的一天。对于已经踏入社会、有 50 多年工作经历的我来说也是一样。

也有一些人容易在工作中陷入惰性。一到公司，周围总是那些相同的面孔。中午的时候有午休，傍晚一到下班时间，就瞅准时机往家赶。只要每天都像这样去公司上班，应该就会获得相应的工资，还会有一定的奖金。但是一旦

产生每天都一样的惰性，人生就会从此暗淡下去。

在工作岗位上的大多数人，肯定不是在玩，每个人都在努力地工作着。即便这样，在没有取得预期的成果时，也会回顾一下，看看是不是有惰性在什么地方作祟，同时将一切想法清空，重新思考。

今天不是昨天的延续，明天不是今天的延续。今天有没有什么变化，有没有什么新的发现呢？不管是多么小的变化，多么微不足道的发现，都不能忽视，要认真对待，并且有效地运用到自己的工作中。将这些发现积累起来，小的机遇就会带来大的成功。其中如果有丝毫的惰性和妥协，则会功亏一篑。

今天就是一场真正的比赛，每天都要以面临紧要关头的心情促使自己做出最大努力。如果这样就一定能认识到自己应该做的事情。另外，如果尽自己所能，尽全力去做了，结果还是没有成功的话也没什么，只要认真反省，再去挑战就可以了，这样才不会后悔。机会一定会眷顾认真投入工作、积极挑战的人。

不断挑战——这是人类应有的生活方式，这本书的主旨是想为多数读者的明天注入新的活力，如果能做到这一点，笔者就倍感欣慰了。

铃木敏文

2007 年 12 月